

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MARKETING SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA TÊXTIL DE
TOLEDO - PR**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção.

GILMAR GERALDO MASCHIO

FLORIANÓPOLIS

2002

MARKETING SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA TÊXTIL DE TOLEDO - PR


Gilmar Geraldo Maschio

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:



Angelise Valladares, Dra.
Membro (orientadora)



Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
Membro



Ana Elizabeth Moisechyk, Dra.
Membro

Ao término de um período de decadência sobrevém o ponto de mutação. À luz poderosa que fora banida ressurgue. Há movimento, mas este não é gerado pela força. O movimento é natural, surge espontaneamente. Por essa razão, a transformação do antigo torna-se fácil. O velho é descartado, e o novo é introduzido. Ambas as medidas se harmonizam com o tempo, não resultando daí, portanto, nenhum dano.

Dedico este estudo a minha esposa Olinda, aos meus filhos, Bruno e Marcelo, à família e a todos que me incentivaram neste desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora e orientadora Angelise Valladares Monteiro, pelo acompanhamento e revisão do estudo, pelas críticas e sugestões que propiciaram um maior aprofundamento nas questões polêmicas da pesquisa.

RESUMO

O ambiente externo e interno impõe exigências à empresa que vão além da esfera econômica. A empresa deve implementar mudanças para garantir sua sustentabilidade frente às exigências que a realidade apresenta como relevantes. Uma das exigências que se consolida em diferentes setores da sociedade é a consciência da necessidade do engajamento do setor empresarial nas questões sociais. São os conceitos de responsabilidade social e ética que consolidam um novo paradigma: o relacionamento entre a empresa, o Estado e a sociedade. Esses três formam uma reciprocidade onde um influencia o outro e contribuem no enfrentamento dos indicadores sociais e para o aumento da qualidade de vida das populações. Nesse sentido, cabe à empresa repensar o seu modelo de gestão, estratégias, estruturas e processos administrativos, incluindo o marketing. A empresa desenvolve filantropia e estratégias de marketing com base em ações sociais, pautada numa tecnologia de administração voltada para a mudança social. É o marketing social conduzido pela organização que consiste na utilização de um conjunto de princípios e técnicas para a promoção de uma causa, idéia, comportamento ou até mesmo, um produto socialmente responsável. O marketing social está voltado às práticas nas áreas de educação, lazer, saúde, trabalhos e outros serviços humanos. Representa uma nova maneira de se conceber o indivíduo e a sociedade, como enfoque de uma empresa cidadã. Uma empresa que adota o marketing social é uma empresa diferente e vigilante na promoção da atualidade de vida da sociedade da qual também faz parte e obtém lucratividade. Torna-se indispensável à empresa com eficiente gerenciamento de estratégias como resposta aos desafios do ambiente e um programa geral de ações para a consecução de objetivos de curto, médio e longo prazo, visando cumprir sua missão. Para adesão de seu projeto e produto social, o plano de marketing precisa ser bem elaborado, organizado e implantado. O processo de planejamento de marketing social consiste em: planejamento, desenvolvimento da mensagem, apresentação do programa ou campanha, implantação avaliação e controle. O conhecimento teórico oportuniza um estudo de caso na empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR, no que se refere a percepção do marketing social para a gerência e funcionários. Objetivando-se ao final, a elaboração de estratégias de atuação para a empresa Fiasul no sentido de implementar seu programa de ações e projetos sociais. Marketing social, responsabilidade social e ética tornam-se parte de um conceito mais amplo: do desenvolvimento sustentável e fortalecimento do desempenho econômico, social e ambiental.

Palavras-chave: marketing social, estratégia organizacional, responsabilidade social, ética empresarial.

ABSTRACT

The external and internal ambient impose requirements at company that go beyond the economical sphere. The company should improve changes to guarantee its sustainability according to requirements that the reality shows as important. One of the that the comalidates in different sectors of the society is the awareness gothering necessity of the exectuve sector in the social problem. The concetts social ethic the companies, the State and the society. These three elements make a change giving and recelving where one influences the other and contributes in facing the social indicator and for the improvement of the life quality of the population. In this sense, it is the company's responsability to think again about its gestion model, strategies, structures and administrative procedures as well as marketing. The company develop philanthropic and marketing strategy based on social action, with and administrative technology to the social change. It's the social marketing conducted by the organization is based on a group of principle and marketing technics to the promotion of a cause, idea, behaviour being a product socially responsible. The social marketing is related to the pratice in education, leisure, health, work, areas and human other service. They represent a new way to conceive the individual and the society, with focus of a citizen company. A company that adopts social marketing is as diffirent company and observant on the promotion of the sociali life quality in which also take part and obtain profitability. It's very important for the company an efficient strategy management as a response to the challenges of the ambient and a general program of actions to the achievement of the cost objetive, short and long term, looking for reaching its mission. To the linking of its project and social product, the marketing plan needs to be well elaborated, organized and established. The process of social marketing planning is based on: planning, message development, program presentation or compaign implementation, evaluation and control. The theory knowledge made possible a case study in a textile company Fiasul, Toledo - PR, in what refers to the social marketing perception to the managers and employees. Finally the elaboration of action possibilites to the company was made as an objective in the sense of implementing its action program and social projects, social marketing, social and ethic responsability become part of a larger concept the supportable development and the improvement of the economic social and enviromental performance.

Key-words: internal and external ambient, social marketing, strategy, social responsability, ethic.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2 BASE CONCEITUAL	8
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	8
2.1.1 Conceitos Básicos	9
2.1.2 Escola de Administração e os Aspectos Sociais	10
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1 Conceitos Básicos	18
2.2.2 Planejamento Estratégico	20
2.3 MARKETING SOCIAL	23
2.3.1 Conceitos Básicos	23
2.3.2 O Mix do Marketing Social	26
2.3.3 Responsabilidade Social	27
2.3.4 Ética social	35
2.4 ASPECTOS SOCIAIS NO BRASIL	38
3 METODOLOGIA	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA	44
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	45
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.1 A FIASUL E A PERCEPÇÃO DO MARKETING SOCIAL PELA GERÊNCIA DA EMPRESA	48
4.2. PESQUISA DE MARKETING SOCIAL NA PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO DA FIASUL	52
4.3 PROGRAMA DE MARKETING SOCIAL.....	67
4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING SOCIAL PARA A EMPRESA TÊXTIL FIASUL, TOLEDO – PR.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1 CONCLUSÕES.....	82
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	86
REFERÊNCIAS	88
ANEXOS.....	91
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GERENTES	92
ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS	95

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Responsabilidade social	31
FIGURA 2 – Os três pilares do desenvolvimento sustentável	33
FIGURA 3 – Parque industrial da Fiasul.....	49
FIGURA 4 – Refeitório da empresa.....	49
FIGURA 5 – Distribuição das respostas da questão 01 – sexo	52
FIGURA 6 – Distribuição das respostas da questão 02 – faixa etária.....	53
FIGURA 7 – Distribuição das respostas da questão 03 – escolaridade	53
FIGURA 8 – Distribuição das respostas da questão 05 – tempo de trabalho na empresa.....	54
FIGURA 9 – Local de moradia dos funcionários	55
FIGURA 10 – Atuação sob a forma de voluntariado na comunidade	55
FIGURA 11 – Distribuição das respostas da questão 06 – área de atuação na comunidade do bairro	56
FIGURA 12 – Distribuição das respostas da questão 07 – área do bairro que necessita de apoio.....	57
FIGURA 13 – Participa na empresa de algum programa social.....	58
FIGURA 14 – Participação em programas sociais na empresa	58
FIGURA 15 – Tipos de vícios	59
FIGURA 16 – Distribuição das respostas da questão 10 – programas e ações sociais da empresa.....	60
FIGURA 17 – Programas e ações sociais desenvolvidas na empresa e Comunidade	61
FIGURA 18 – Serviços aos funcionários e comunidade.....	62
FIGURA 19 – Distribuição das respostas da questão 12 – serviços que devem ser oferecidos pela empresa	62
FIGURA 20 – Distribuição das respostas da questão 13 – imagem da empresa perante a comunidade.....	63
FIGURA 21 – Distribuição das respostas da questão 14 – qual o nível que a empresa deve melhorar.....	64
FIGURA 22 – Distribuição das respostas da questão 15 – características consideradas mais importantes	65

FIGURA 23 – Distribuição das respostas da questão 16 – lazer preferido.....	66
FIGURA 24 – Distribuição das respostas da questão 17 – qualidade de vida ..	67
FIGURA 25 – Implantação de um programa de marketing social.....	68

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Planejamento estratégico.....	21
QUADRO 2 – Principais tipos de marketing	22
QUADRO 3 – Conceitos que facilitam o entendimento de marketing	24
QUADRO 4 – Responsabilidade social interna e externa.....	30
QUADRO 5 – Diferenças entre o marketing ortodoxo e o social.....	69

LISTA DE SIGLAS

ABRINQ	- Fundação Abrinq para dos Direitos da Criança
CESG	- Centro de Excelência em Sistema de Gestão
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
FIASUL	- Indústria de Fios
FPNQ	- Fundação Nacional para o Prêmio Nacional de Qualidade
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
ONG's	- Organizações Não Governamentais
ONU	- Organização das Nações Unidas
PIB	- Produto Interno Bruto
PNQ	- Prêmio Nacional de Qualidade
SESI	- Serviço Social da Indústria
UNICEF	- Fundo das Nações Unidas para a Infância

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações, de modo geral, visam o lucro como propósito final. Contudo, os ambientes externo e interno, impõem exigências à empresa que vão além da esfera puramente lucrativa e econômica. A questão que se coloca é sobre as articulações e mudanças que devem ser implementadas pelas empresas, para garantir a sua manutenção e sustentabilidade, diante das exigências que a sociedade atual apresenta como relevantes.

Uma postura que se consolida em diferentes setores da sociedade é a consciência da necessidade do engajamento em programas e ações conjuntas para as questões sociais. É a responsabilidade social que vem tomando forma em esferas que não se caracterizam mais como exclusivas do Estado. Cabe a empresa repensar o seu modelo de gestão, estratégias, estrutura e processos técnico-administrativos, incluindo o marketing.

Este contexto remete à concepção de Capra (1997), acerca da teoria sistêmica da compreensão da sociedade. Nesta perspectiva percebe-se que, mais do que realidades isoladas e auto-referenciadas, todos os fenômenos revelam os mútuos relacionamentos das partes que os compõem e das partes com o todo. Esta idéia ilustrativa representa a possibilidade de análise da realidade que ora se apresenta. O relacionamento entre as empresas, a sociedade e o Estado é um dos conceitos da atualidade. Esses três elementos formam uma teia de imbricações, onde um influencia o outro formando assim, uma reciprocidade.

A teoria de sistemas contempla esse conjunto de transformações pois, trata-se de uma revolução, porque se cria uma nova ordem que em muitos aspectos rompe com a ordem anterior. E é sistêmica porque não se muda apenas uma parcela ou aspectos da sociedade, acontece uma interação global entre todos os subsistemas básicos do macrossistema social global (DUARTE e DIAS, 1986).

Muitos acontecimentos locais, repercutem na família, na escola, na igreja, na empresa, e extrapolam os limites possíveis e visíveis. Esta noção compreende um tempo de reinvenção da maneira como se pensa, se relaciona, se trabalha, faz

negócios e se diverte. Um tempo de desafios situados em diferentes âmbitos. Um deles é a relação entre sociedade, Estado e a empresa. A empresa nesta relação, desempenha um papel fundamental no sentido de contribuir para o desenvolvimento de toda a sociedade, com qualidade de vida para as populações, mais organização e justiça social. A sociedade e a empresa ganham com esta forma de comprometimento da iniciativa privada e com os interesses e necessidades da comunidade. Uma empresa cidadã e socialmente responsável oferece respostas concretas, como aos indicadores sociais que se configuram em realidades diferenciadas.

O século XX foi palco de desafios sucessivos para as empresas frente às novas necessidades do consumidor, as exigências para a qualidade de vida, a política de desenvolvimento sustentável, a maximização do mercado com a contrapartida de um Estado mínimo, o que cria a necessidade de mudanças nas organizações. Nesse sentido, a empresa do século XXI deve atender as reivindicações próprias a seu tempo e espaço, criar e reinventar estratégias para manter-se no mercado. A única vantagem que uma empresa pode ter para manter-se é aquilo que ela sabe e a prontidão com que ela adquire novos saberes e os põe em ação (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

O marketing foi associado inicialmente às atividades mercantis e com fins lucrativos. Neste quadro, consistia no conjunto de métodos que oportunizavam a empresa um melhor conhecimento da clientela com a finalidade de bem vender seu produto. Atualmente, a empresa assume o conceito de marketing numa concepção mais ampla: ligado ao cliente, preço, qualidade, campanhas sociais, promoção social do produto e da marca.

A empresa desenvolve ações de filantropia e estratégias de marketing com base em ações sociais, que consistem na realização eventual de atividades com a comunidade, como: doações, patrocínios, participação em campanhas de agasalho, e dias de solidariedade. Essa tendência assistencial da empresa, juntamente com a promoção de novas causas e idéias, além de mudanças de comportamento leva a um redimensionamento das estratégias de marketing com base em ações sociais pautadas numa tecnologia de administração voltada para a mudança social.

O marketing, durante os últimos decênios, adaptou-se a nova configuração social, à crise econômica, ao aparecimento de novas correntes sócio-culturais, internacionalizou-se no campo de ação das empresas, além de diversificar-se em conformidade com os setores, em especial o setor empresarial. Com base no marketing a empresa identifica necessidades não satisfeitas, converte em oportunidades de negócio, cria satisfação para outros e lucros para si própria. Marketing supera a simples definição de técnica de vendas ou de publicidade, de função, de modo e de forma de fazer negócios. Marketing passa a fazer parte da atividade de cada membro da empresa, da recepcionista ao presidente (KOTLER, 1992).

Na atual perspectiva, o marketing que não visa o lucro é o marketing social. Relaciona-se as atividades de marketing conduzidas por indivíduos e organizações para atingir outras metas que não sejam o lucro, a participação de mercado e o retorno sobre o investimento. Descreve-se o marketing social como o desenvolvimento de programas destinados a influenciar a aceitação de idéias sociais e como um conjunto de atividades para criar, manter e alterar atitudes ou comportamentos em relação à idéia ou causa social, independentemente de uma organização ou pessoa patrocinadora (LEWIS e LITTLER, 2001).

O mundo é demasiado complexo, principalmente numa sociedade desigual e pouca inclusiva. Frente a esta realidade, é necessário que as estratégias sejam desenvolvidas com planos e visões claros e como um processo de negociação dentro de uma organização.

A palavra estratégia existe há muito tempo. Estratégia na perspectiva administrativa, consiste de acordo com Wright, *apud* Mintzberg (2000), em planos para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização. É um padrão, uma consistência e um comportamento ao longo do tempo.

Os conceitos e argumentações apresentados conduzem à compreensão de que a empresa necessita conhecer formas dinâmicas, concretas e estratégicas de desenvolvimento do marketing social com responsabilidade e ética. Na pretensão de identificar o inter-relacionamento entre marketing e sociedade formula-se a questão central desta pesquisa:

Qual a percepção dos dirigentes e funcionários da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR, sobre o marketing social?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é verificar a percepção dos dirigentes e funcionários da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR em relação ao marketing social.

Em termos específicos pretende-se:

- elaborar um histórico da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR;
- identificar as mudanças ocorridas e as estratégias adotadas na Fiasul relacionadas com o marketing social segundo a percepção dos dirigentes;
- identificar a percepção dos funcionários da Fiasul sobre o marketing social;
- identificar estratégias de marketing social para a empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR.

1.3 JUSTIFICATIVA

O engajamento do cidadão em questões sociais é percebido com grande impacto em diversas realidades. Uma pesquisa sobre cidadania empresarial revelou que 56% das empresas brasileiras têm investido em programas e atividades de cunho social ou comunitário. A pesquisa revelou também que 47% das empresas no Brasil apóiam a atuação de seus funcionários em projetos sociais, e que muitos empresários já perceberam a importância e a responsabilidade que têm em relação à sociedade (SINA e SOUZA, 1999). O fato de parte significativa do conjunto empresarial não atuar na área social indica que ainda há muito espaço para a ampliação dessa concepção. Outro dado interessante é que a pesquisa possibilita que se desfaça o mito de que a empresa brasileira está desatenta à questão da responsabilidade social.

O interesse social também encontra espaço em diferentes segmentos da população e pode ser percebido em atividades de instituições religiosas,

Organizações Não Governamentais – ONGs e organizações voluntárias. As ações estão empenhadas em programas de arrecadação de fundos para entidades sociais, atendimento médico-hospitalar, amparo aos idosos e deficientes, combate à miséria, amparo ao menor abandonado, atividades esportivas e outras com conteúdo de infinita riqueza e solidariedade humana.

O trabalho desenvolvido pelas organizações voltadas ao enfoque social é constituído de muitas possibilidades. Destacam-se projetos que objetivam a promoção do aumento da qualidade de vida das populações, a conservação dos recursos ambientais, o planejamento familiar, a promoção de eventos culturais, a melhoria das escolas públicas, a recuperação de centros históricos, a reurbanização de áreas decadentes nas cidades, na área da saúde além de muitas outras contribuições. Este tipo de ação social, é reforçado por SINA e SOUZA (1999), quando afirma sobre a necessidade de um novo tipo de ação social, onde a empresa, fundações e instituições investem dinheiro, tecnologia e mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público, demonstrando sua responsabilidade social. Os autores citam exemplos dos trabalhos da Unicef, Fundação Abrinq, Comunidade Solidária, entre outros.

A realidade altera a percepção do marketing tal qual se compreendia até bem pouco tempo. Um programa eficaz de marketing social está focado no consumidor. Todos os seus elementos são fundamentados nas necessidades e anseios diagnosticados na comunidade. Os profissionais de marketing descobrem o que os consumidores e a comunidade desejam e respondem com produtos certos, com preços que ofereçam um bom valor e lucro para a empresa e implementam ações que envolvem um programa de marketing social. O conceito de marketing social é uma filosofia de serviço e ganhos mútuos – empresa e sociedade ganham (KOTLER, 1998).

A abordagem da mudança social baseada no marketing e sociedade representa um avanço em relação às estratégias tradicionais que utilizavam somente propaganda para projetar campanhas e novos produtos. O marketing social investiga necessidades dos clientes, consumidores, com fins de estabelecer objetivos e pesquisas sobre as necessidades humanas, o direcionamento para grupos de consumidores e seus desejos, a constante vigilância de alterações no ambiente e a

capacidade de se adaptar às mudanças. Nesta perspectiva infere-se que o binômio marketing social e sociedade promovem mudanças comportamentais e sociais qualitativas.

A empresa observa o que acontece no seu ambiente, muitas vezes marcado por indicadores sociais que denunciam os graves problemas sociais e elaboram respostas que possam ser direcionadas para os seus objetivos; transformam-se em espaços de controle do social. Com esta pesquisa pretende-se identificar dados que possibilitem o conhecimento das necessidades e desejos dos funcionários da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR e da comunidade local. A partir do diagnóstico da pesquisa de campo, perceber quais ações e estratégias se adaptam melhor diante desta realidade concreta.

Essa forma atual de engajamento entre pessoas e empresa permite maior participação, dinamismo e gerenciamento mais democrático. A inter-relação que se estabelece entre empresa e sociedade conduz à práticas que reconfiguram o contexto social e o planejamento organizacional.

Como qualquer ferramenta, não se pode esperar que o marketing social resolva todo tipo de questão social. Em alguns casos uma organização pode se utilizar de recursos extras para melhorar seus serviços, atuar com eficácia junto à comunidade e criar programas sociais contudo, o marketing social é melhor utilizado para efetivar e sustentar mudanças de comportamento no campo dos benefícios sociais, através da elaboração de ações para atingir a satisfação dos consumidores.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O marketing social na perspectiva dos gerentes e funcionários da Fiasul, Toledo - PR é analisado com aquilo que se preconiza para a sua apresentação. Esta introdução expõe o tema de pesquisa e sua contextualização, através dos seus objetivos e justificativas, complementadas à base conceitual.

A revisão bibliográfica encaminha para a caracterização da pesquisa, suas delimitações e métodos de coleta e depuração dos dados. Os procedimentos

adotados conduzem aos resultados e discussões analíticas em torno do marketing social e suas possibilidades na empresa Fiasul, Toledo - PR.

Adota-se a técnica de estudo de caso com a análise de um único grupo ou comunidade, considerando-se um levantamento realizado em forma de questionário estruturado, e a apresentação de sugestões para um eficiente programa e ações de marketing social.

Na conclusão, apresenta-se generalidades e perspectivas sobre o paradigma atual de uma empresa humanizada, ética e socialmente responsável.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A organização da sociedade pós-capitalista precisa ser organizada para mudanças constantes, conforme Arantes (1998), e ao mesmo tempo para as inovações, e para o abandono sistemático do estabelecimento, quer seja de produtos, serviços, processos, relacionamentos, ou das próprias organizações. Na opinião do mesmo, as organizações da sociedade pós-capitalista são fatores desestabilizadores, tanto no contexto interno, quanto no externo.

A capacidade de criar o novo deve estar incluída na organização. Conforme Drucker (1999), cada organização precisa embutir em sua própria estrutura, três práticas sistemáticas: em primeiro lugar, cada organização requer o aperfeiçoamento de tudo o que faz isto é, o aperfeiçoamento organizado e permanente. Melhorar produtos e serviços, que se transformem diferentes em dois ou três anos. Em segundo lugar, a organização terá que aprender a explorar e desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios processos. Em terceiro lugar, toda organização terá de aprender como inovar em suas ações.

A necessidade de mudanças organizacionais é um fator que está sempre presente no surgimento de teorias e modelos de gestão organizacional, é uma característica intrínseca ao universo das mesmas. A finalidade da mudança nas organizações é o permanente estado de construção e reconstrução de suas práticas e objetivos.

Diante das pressões duas atitudes podem ser observadas, conforme Ferreira (2000), uma é resistir às mudanças rigidamente, outra é nortear as ações através da flexibilidade e do desprendimento na análise das situações. Esta última atitude supõe ações construtivas no discernimento e acompanhamento no processo de mudança além, dos recursos necessários, da mudança de atitude das pessoas e de uma forma geral, como a mudança se opera, superando as resistências.

Estar preparado para reagir, eliminar resistências à transformação, desenvolver a cultura do desafio constante, sinalizar novas metas e valorizar a

cultura receptiva ao novo, são algumas preliminares a serem consideradas ao gerenciar as mudanças na organização.

As mudanças que ocorrem na sociedade, nos ambientes e nas organizações devem ser percebidas e compreendidas com clareza. Os conceitos básicos a serem destacados no processo de mudanças referem-se ao ser humano, aos elementos tecnológicos, às informações e ao papel exercido pelas gerências.

2.1.1 Conceitos Básicos

Dentro do enfoque das mudanças, o primeiro conceito refere-se ao ser humano e a sua capacidade de transformar processos, de empreender e satisfazer seus anseios. Percebe-se a necessidade de se fazer uso da tecnologia, apesar de todas as limitações tecnológicas existentes. Além deste desafio, utilizar de forma eficiente as informações nas gerências das organizações.

Um dos grandes desafios dos administradores nas organizações atuais é prever e se antecipar às mudanças, buscar um modo de pensar diferente que possibilite direcionar as ações organizacionais nos ambientes de turbulência, globalização e inseguranças diversas. Liderar, eliminar resistências destrutivas, eliminar a acomodação, encontrar talentos são algumas das habilidades de liderança para os administradores.

Para Ferreira (2000), as empresas que investem em pessoas, tecnologia e informações dificilmente permanecerão no comodismo. Várias são as pesquisas e os estudos que demonstram que as organizações são fenômenos complexos e paradoxais, e podem ser compreendidas das maneiras mais variadas possíveis. A forma adequada de compreendê-la depende do tipo de tarefa ou do ambiente na qual ela está inserida. A identificação depende da relação que se trava entre funcionário, cliente e ambiente para que as demandas do mercado possam ser atendidas.

Um dos recursos estratégicos essenciais ao sucesso da empresa e que possibilita o conhecimento referente ao seu desempenho é a definição de

estratégias em relação ao destino da empresa, refere-se à informação e ao conhecimento. Para Stoner e Freeman (1999), a organização deve analisar a informação recebida segundo sua qualidade, possibilitando segurança aos administradores na hora de tomar decisões. Também deve analisar a oportunidade da informação e a disponibilidade no momento certo em que o administrador precisar, bem como analisar a quantidade de informação para a tomada de decisões.

A consciência da importância da informação permite às organizações enfrentar o mercado com maior competitividade, agregar valor aos produtos, elevar a produtividade e atender adequadamente as exigências do ambiente. O grande diferencial capaz de auxiliar no paradigma da mudança refere-se ao conhecimento humano e a forma adequada de utilizá-lo juntamente com os recursos estratégicos, os conceitos de informação e de tecnologia (ARIOSTO, 2000). Através destes conceitos que podem ser definidos como recursos estratégicos, torna-se possível processar as mudanças nos sistemas e nos processos organizacionais. O paradigma da mudança perde o sentido quando não considerados o grau de desenvolvimento, as limitações, a cultura, a política, o planejamento organizacional, além de outras esferas que interagem junto ao contexto organizacional.

2.1.2 Escola de Administração e os Aspectos Sociais

O termo gestão significa *gerere*, conduzir ou governar. Aplica-se a esfera empresarial e conforme Ferreira (2000), na prática das organizações todo indivíduo que desempenha uma função gerencial exerce as tarefas típicas de um administrador, independentemente de sua formação em qualquer área do conhecimento.

A evolução histórica empresarial segue a própria evolução do desenvolvimento econômico, consoante com seus momentos históricos e seu contexto político-social. No modo de produção primitivo, os relacionamentos se davam entre as partes para prover certos bens ou artigos. Era uma economia de troca na qual os bens intercambiados assumiam valores idênticos.

No século XVII, Adam Smith demonstrou a compatibilidade entre ética e atividade lucrativa. O lucro muito além de um acréscimo é uma forma de promover melhor distribuição de renda e bem-estar na sociedade. A empresa é considerada como uma unidade econômica onde três fatores técnicos de produção se interrelacionam para gerar resultados, serviços ou produtos – a natureza, o capital e o trabalho. O bem é o serviço maior vendido ao mercado conforme o preço que ele aceitar. A diferença entre o preço da venda e o custo da produção é o proveito monetário denominado lucro. E, com a encíclica *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII, pela primeira vez foram expostos alguns princípios reguladores aos relacionamentos entre empresa e funcionários, com destaque para a valorização da dignidade e direitos dos trabalhadores.

A empresa e suas práticas embrionárias de gestão existem desde os primórdios dos tempos. Contudo, somente em 1903 surgem os primeiros estudos científicos dos métodos e práticas de gestão, apresentados sob a forma de um modelo, de uma teoria ou de um paradigma. Para Ferreira (2000), paradigmas são realizações reconhecidas durante algum tempo por uma comunidade científica específica, proporcionando os fundamentos para sua prática posterior. É um modelo que explica a realidade em vigor e, como esta é mutável, os paradigmas devem ser continuamente revistos.

Dos tempos de Taylor até os nossos dias, sucederam-se variados e diversos modelos e teorias de gestão. Citam-se as Teorias Clássica e Científica, Behaviorismo, Estruturalismo, Teoria dos Sistemas e as teorias modernas de gestão, entre elas, Administração Estratégica, Administração Participativa, Administração Japonesa. Considera-se também as estratégias emergentes que são novos modelos e idéias que vêm provocando discussões profícuas no mundo empresarial. A Administração Holística, a Responsabilidade Social, a Administração Empreendedora, a Organização Virtual e a Reengenharia, representam perspectivas interessantes de relacionar objetivos organizacionais e ambientes de negócios. São novidades que se incorporam ao campo teórico da administração, aumentando substancialmente as possibilidades de atuação da gestão empresarial.

Historicamente, na segunda metade do século XX, o assunto ética empresarial aparece com relevância. Em 1972, a Organização das Nações Unidas

realizou em Estocolmo, na Suécia, a Conferência Internacional sobre o Meio Ambiente. O evento destaca a necessidade global em se adotar leis que subordinem a atividade econômica à proteção do meio ambiente. Em 1977, passa-se a punir subornos de empresas e de governos estrangeiros. No Brasil, a Lei nº 8.884 de 1993, reprime abusos nas áreas de proteção ao ambiente, proteção ao trabalho e ao cliente consumidor.

As leis se multiplicam ao longo dos últimos anos no sentido de exigir da empresa um comportamento ético e responsável nas suas relações com o cliente, fornecedor, o funcionário e a sociedade. Estes aspectos tornam-se relevantes no atual contexto e pode-se afirmar a consolidação de um novo paradigma, de inserção das questões sociais no âmbito empresarial.

O entendimento dos paradigmas compreende todo um contexto histórico, político, social e cultural do qual emerge. Nesta categoria, a empresa encontra-se inserida num contexto macroeconômico que incide substancialmente em suas práticas e posturas. O mundo de oportunidades ao lado de ameaças em abundante proliferação aparecem na atualidade junto ao contexto de globalização política e econômica, à concorrência mundializada, à queda de barreiras comerciais, às inovações tecnológicas e às preocupações ambientais.

As questões sociais permeiam as discussões em diversos setores da sociedade, em Igrejas, Organizações Não Governamentais, Organizações Internacionais, Conselhos de Defesa do Meio Ambiente, tornando-se pressupostos para a necessidade de um reordenamento jurídico e ético através de leis e normas mais restritivas. As ações da comunidade são no sentido de prover ao cidadão as suas necessidades sociais básicas, é o exercício da cidadania responsável. Além destas preocupações, Kotler (2000) aponta mudanças de comportamento do consumidor que se questiona sobre as consequências do consumismo descontrolado, sobre a manutenção da qualidade de vida no planeta e passa a procurar produtos ambientalmente saudáveis, rejeitando os que não oferecem essa garantia. Conhecer profundamente essas variáveis requer um maior conhecimento por parte da empresa, investimentos para implementar arranjos e mudanças e a necessidade de um reordenamento estratégico das ações com vistas à conquista da excelência.

Entende-se que para a sobrevivência da organização é fundamental a lucratividade no entanto, as exigências do ambiente externo e interno vão além da esfera puramente econômica. Uma delas é a consciência da importância do engajamento de diversos setores da sociedade organizada em programas e ações conjuntas com um olhar para as questões sociais. Neste entendimento, Drucker (1999) concebe que as organizações precisam assumir a responsabilidade social para comprometerem-se com a própria sociedade da qual também fazem parte. Elas devem fazer isso de forma responsável, dentro dos limites da sua competência e sem colocar em risco a sua própria capacidade de desempenho. As organizações precisam ser reestruturadas com o objetivo de efetivar a responsabilidade em todas as esferas e níveis da empresa e da sociedade.

É a responsabilidade social que vêm tomando forma em esferas que não se caracterizam mais como exclusivas do Estado. As discussões empresariais surgem em torno da adaptabilidade ao atual contexto. À empresa resta repensar sua cultura e modelo organizacional, seus objetivos e estratégias, suas práticas e posturas, seu modelo de gerenciamento e marketing. O desdobramento da necessidade de promover mudanças remete à manutenção da marca do produto e a própria manutenção da empresa. É o desafio de vincular capacidade lucrativa consoante às necessidades que a sociedade apresenta como importantes em diferentes tempos e espaços.

A administração das organizações requer estudo, análise e conhecimento. Algumas escolas e estratégias de gestão recebem atenção especial nesta pesquisa e a seleção das mesmas, visa a delimitar a relação que se estabelece entre empresa e seus aspectos técnicos, humanos e sociais.

Administrar revela-se como uma habilidade complexa e desafiante. Em cada organização as situações são altamente diversificadas, diferenciadas pois não há organizações absolutamente iguais. Cada uma tem seus objetivos, ramo de atividade, seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, sua missão, sua política de negócios e filosofia de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Ao introduzir as teorias já elaboradas na área de administração, referencia-se

a Qualidade Total, esta que assume importância para organizações de todo o mundo, porque proporciona mudanças significativas na forma de abordar a administração. Acerca do ideário da Qualidade Total e sua aplicação ao conceito empresarial, tem-se que qualidade refere-se:

a conquistar e manter clientes, superando permanentemente as suas expectativas no atendimento de suas necessidades explícitas e implícitas, quanto aos produtos e serviços atuais e futuros da organização (SESI, 1998, p.1).

O marketing é uma prática em que os administradores consideram a total satisfação dos clientes acerca de um produto ou serviço, considerando a atratividade, a confiabilidade, a ausência de defeitos, às necessidades do mercado ao lançar antecipadamente novos produtos. Estas práticas se caracterizam na chave da inscrição qualitativa no mundo dos negócios, com preços justos aos bens e serviços oferecidos no mercado.

A gestão da qualidade total volta-se para a integração de princípios, denominados princípios da qualidade total que se encontram disseminados nas atividades de todos os funcionários da empresa. Os princípios são:

satisfação total dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento humano, gerência de processos, melhoria contínua, delegação de poder, comunicação e disseminação de informações, garantia de qualidade e busca da perfeição (SESI, 1998, p. 3).

Dentre esses itens, Arruda (1992) destaca que o principal para uma empresa e para sua sobrevivência, depende diretamente da satisfação das necessidades das pessoas. Uma empresa honesta só sobrevive dentro de uma sociedade se esta premissa for observada. A empresa deve satisfazer as pessoas na sua existência por um longo tempo após a compra de seu produto ou utilização de seu serviço. O autor reforça que o funcionário também deve ser valorizado na sua dimensão como ser humano, com salários dignos, oportunidades de crescer e viver uma vida melhor.

Qualidade Total constitui-se numa filosofia que coloca a qualidade como ponto focal nos negócios e atividades da organização. Para Mioranza (1998), o índice de satisfação do cliente está diretamente relacionado com a eficiência das ações desenvolvidas e com a busca da Qualidade Total nos serviços, além da qualidade da organização como um todo, ao incluir a democratização e a participação dos funcionários no processo. Desafios e expectativas se impõem para que se lhe confira uma transcendência em direção à comunidade, observando competências empresariais e sociais.

A transcendência vem com idéias da Gestão Participativa que traz inovações e propõe considerar os acontecimentos do ambiente externo e interno no qual a empresa se insere. Abre-se para a possibilidade de democratizar e entender a complexidade das relações sociais resultantes da globalização política, econômica e da intensificação dos meios de comunicação.

A Gestão Participativa é uma prática atual que remonta a um longínquo passado histórico. Desde a Grécia antiga sob o termo democracia passando pela história francesa em 1818 através da sugestão do então Conde de Laborde sobre a participação dos lucros aos trabalhadores. A idéia permanece no tempo, suscita adesões e é discutida e implantada em empresas de diversos países. Conforme conceitua Ferreira (2000), Gestão Participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas que valoriza a capacidade de tomar decisões, resolver problemas e supõe um instrumental à disposição da gerência. Supõe: responsabilidades sociais da empresa, equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, cultura democrática, redução da alienação do potencial das pessoas, diminuição de conflitos através da cooperação, satisfação das pessoas e maior competitividade.

As estratégias da Gestão Participativa utilizadas são a informação, o treinamento e a comunicação. Através destes três elementos interrelacionados cria-se um ambiente participativo, no qual os próprios funcionários encontram alternativas à empresa, amadurecem na participação de tomada de decisões, se envolvem no planejamento de participação nos resultados e promovem modificações na estrutura ou no modelo organizacional. Destacam-se as habilidades e competências inerentes à função da gerência na construção de um ambiente

favorável à participação através do estímulo ao diálogo permanente nas atividades da empresa.

Os funcionários têm maiores possibilidades de participar, aprender, opinar, arriscar e a empresa têm maior diversidade de pensamento e maior engajamento. Isso cria maior satisfação ao cliente e significativos resultados empresariais. Conforme Cobra (1995), num futuro não muito distante as empresas vão perceber a importância do gerenciamento adequado de seus funcionários. A empresa aumenta a lucratividade, o fluxo de caixa, o valor de mercado pela adoção de métodos de gestão de pessoas adequadas torna-se um lugar melhor para trabalhar. Ao detalhar com clareza sua cultura e seu conjunto de valores delinea-se o agir comum dentro da organização. Acontece um alinhamento de princípios, como: responsabilidade, agilidade, aprendizado e trabalho em equipe. Através de constantes reuniões e diálogos compreende-se o senso de objetivo com relação aos valores e as novas maneiras de fazer negócios.

Para que a empresa alcance seus objetivos e metas deve considerar as relações com o ambiente externo e interno no qual atua e o planejamento estratégico. Dada a velocidade das mudanças, principalmente no aspecto tecnológico, a Administração Estratégica se consolida no mundo empresarial. Representa um recurso estratégico de atuação e projeção da organização em consonância às alterações constantes do ambiente.

Requer um olhar para o passado e outro para o futuro. Conforme Mintzberg (2000), a organização desenvolve planos para o futuro e também extrai padrões de seu passado. Esses dois movimentos do pensamento influem no processo pelo qual as ações são decididas, implementadas e pelo qual se experimenta a capacidade de inovar, aprender, flexibilizar e adaptar. O planejamento estratégico faz com que haja maior organização da mão-de-obra, economia de materiais e tempo, conseqüentemente minimizando custos de produção. Além de, valorizar suas peculiaridades e características, atende e conquista melhor o cliente.

Na sociedade atual são inúmeros os problemas de ordem social. O Brasil é um dos países com a pior distribuição de renda do mundo. Está mal colocado nos índices de qualidade de vida, tem problemas sérios nas áreas de direitos humanos,

infância, justiça do trabalho e proteção ambiental. Na base de todos problemas tem-se também a urbanização acelerada, deterioração de vida da classe trabalhadora, falta de respeito à pessoa humana, miséria, falência das instituições, falta de confiança do povo em seus representantes, escassez de recursos naturais e seu uso indiscriminado, migrações, alterações das normas culturais e dos laços familiares, super população e desorganização social das grandes cidades, incapacidade do governo em construir projetos sérios e contínuos, inflação, os baixos salários, a desvalorização da moeda e o desemprego que arrasta para baixo grande parcela de segmentos da sociedade.

Essa realidade social atesta a baixa colocação do país nos índices mundiais de desenvolvimento humano, de acordo com os dados divulgados pelos organismos internacionais. O Brasil é o 14º colocado em desenvolvimento humano entre os 26 países da América Latina e Caribe. A classificação é feita com base no Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil – IDH, que mede a qualidade de vida no país. O relatório releva que houve uma reversão da renda per capita de US\$ 7.071,70 para US\$ 7.037,00. Os brasileiros têm o 57º maior Produto Interno Bruto – PIB per capita entre 162 países pesquisados. O panorama social é o grande desafio para cientistas das mais variadas ordens, para os governos, para os administradores e para cada um de nós. Dada a gravidade da situação social, qualquer pessoa responsável terá sempre a sensação de que é possível fazer mais.

Para Damasceno e Dias (1986), na área da responsabilidade social da empresa, os indicadores sociais podem ser muito úteis como parâmetros exteriores à empresa, servindo de referenciais objetivos para a avaliação e o acompanhamento do seu desempenho na área social. Estes indicadores permitem avaliar de que forma os programas públicos e privados conseguem ou não melhorar a qualidade de vida das pessoas.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Em ambientes mutáveis ser adaptável não é o suficiente. É necessário criar e influenciar no setor de amanhã, para que ele exista e a empresa ocupe uma posição competitiva. Mckenna (1993) ao comentar sobre estratégias de mercados afirma que

a empresa precisa criar mercados e não apenas participar deles. Criar novos padrões, buscar posições duradouras com clientes, acionistas e comunidade. Os produtos finais das ações estratégicas constituem-se em uma combinação de novos produtos, mercados e tecnologias desenvolvidas pela empresa.

Mudanças no ambiente empresarial desencadeadas pelo consumidor exigente têm provocado profundas mudanças nas culturas organizacionais. Ao mesmo tempo, as funções dos funcionários são percebidas de forma ampliada nesta nova configuração. O funcionário torna-se responsável pelo resultado e não apenas pelo esforço que emitiu, influencia na garantia do sucesso da organização e na possibilidade do sucesso pessoal. Somente a estratégia empresarial acompanhada de uma administração estratégica eficiente fornecerá as condições de sobrevivência no futuro e o alcance dos propósitos pretendidos.

2.2.1 Conceitos Básicos

O termo estratégia organizacional tem sido alvo de constantes definições por renomados autores. Dentro de uma concepção geral pode-se englobar as várias definições em duas formas básicas: estratégia organizacional é o padrão de resposta de uma empresa, pelo adequado uso de seus recursos aos desafios do ambiente e um programa geral de ações para a consecução de objetivos de curto, médio e longo prazo, elaborado por uma organização, visando cumprir sua missão.

Kotler (2000) conceitua marketing e relaciona este conceito à uma visão ampla de estratégia organizacional como: um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de valor com outras pessoas. Ansoff (1990) comenta que o produto final das ações estratégicas constitui-se em uma combinação de novos produtos, mercados e tecnologias desenvolvidos pela empresa.

Mintzberg (2000) relaciona dez escolas que captam resumidamente a visão que cada uma tem do processo de estratégia, tais escolas surgiram e se relacionam a períodos diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. O delineamento das características pode ser encontrado ao longo da obra de

Mintzberg (2000) ou em publicações acadêmicas e revistas especializadas. O autor acentua, no entanto, que existe uma concordância sobre a definição de estratégia organizacional que permanece ao longo dos diferentes períodos e permanece aos modismos: “estratégia é um padrão, isto é, consistência em um comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, 2000, p. 17). Estratégia supõe uma função desafiadora, altos riscos, e um olhar para frente através de bons planos e um olhar para o comportamento passado, com a estratégia como padrão.

Uma empresa com eficiente gerenciamento de estratégias, composta de pessoas comprometidas com os serviços serão cada vez mais necessárias para reinventar canais, processos de produção, clientes, critérios de promoção e medidas para avaliar o sucesso. O desafio competitivo dentro do paradigma da estratégia é antecipar-se, estar à frente com previsibilidade, perspicácia, flexibilidade e mutação rápida.

A estratégia organizacional prevê objetivos a serem alcançados pelas organizações a longo prazo, concentração em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de estratégias que conduzem ao alcance de tais objetivos. As estratégias de uma empresa podem ser táticas ou operacionais.

As estratégias táticas referem-se à criação de objetivos e metas para divisões e departamentos específicos a um intervalo médio, entre um e cinco anos. Frequentemente são de responsabilidade da média gerência e incluem também a criação de planos de marketing. As estratégias operacionais referem-se à criação de objetivos e metas para unidades operacionais individuais, supõem um curto intervalo de tempo, um ano ou menos de um ano. São responsáveis por esse tipo de estratégia supervisores, gerentes de nível médio e algumas vezes, os trabalhadores ao definirem metas anuais para si mesmos ou para suas equipes (CHURCHILL, 2000).

Um levantamento realizado por Kearney (2001), mostra em termos gerais, quais têm sido as melhores estratégias em torno de três idéias principais: desmembrar o produto, redefinir o mercado e fomentar as comunidades de clientes.

Desmembrar o produto permite que o cliente misture e combine componentes

do produto para satisfazer necessidades e preferências específicas. Redefinir o mercado inclui a desintermediação e a localização de clientes que queiram comprar um conjunto específico de produtos e serviços. Fomentar as comunidades de clientes quer dizer sobre os participantes interessados nas necessidades específicas dos clientes para que se unam a fim de criar produtos ou serviços com forte valor percebido e inovação constante (KEARNEY, 2001).

A empresa com moderna concepção estratégica controla o momento, o ritmo e o rumo das mudanças. Opta por novas técnicas e descobrem de maneira fácil o que os clientes querem ao adotar *feedback* freqüente dos clientes sobre produtos ou serviços. A partir daí, criam objetivos e ações, surpreendendo com novos produtos ou serviços ou, agregando valor. Supõe encorajar decisões a partir das informações adquiridas junto ao cliente e a partir disso, analisar, prever e gerenciar através de um poder que emana de dentro da empresa.

Ao investigar os denominadores comuns em termos de estratégia empresarial, Buzzell e Gale (1991) citam algumas dimensões importantes a serem observadas, tanto ao nível de unidade de negócio, quanto da empresa como um todo, como algo que inclui: políticas de produto ou serviço (qualidade de produtos e serviços), velocidade relativa de introdução de novos produtos; políticas de fixação de preços; programas de marketing; estratégia de investimento; produtividade da força de trabalho; integração vertical e, pesquisa e desenvolvimento. As empresas diferem umas das outras em termos de cultura, e tais diferenças afetam sobremaneira o desempenho. Esses fatores, que dão forma à cultura de uma organização nem sempre são mensuráveis mas, devem ser considerados e observados.

2.2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico atual conta como um instrumento do plano e dos programas mais gerais da empresa. Entre os mais variados tipos de empresas existem planos e programas comuns e incomuns, ambos pressupõe a missão corporativa e a natureza da empresa, as pessoas e o sucesso estratégico, conforme explicita Cobra (1995).

O grande desafio no planejamento é a busca constante da mudança. O ato de planejar pressupõe ação, surpresas, adaptações, desenvolvimentos e novas oportunidades. O planejamento permite controlar o ambiente antes que este passe por mudanças conflitantes.

Segundo Mioranza (1998), através do planejamento, a empresa pode decidir que áreas merecem maior atenção, que projetos devem ser estimulados, mantidos e quais devem ser desenfaturados ou até abandonados. O objetivo é preparar planos e ações que integrem os objetivos e recursos, com as oportunidades.

O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínuas mudanças, refere-se ao planejamento estratégico na visão de Kotler (2000). O objetivo de planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que lhes possibilitem os lucros e o crescimento almejado.

Ainda em Kotler (2000), aborda-se que o planejamento estratégico surgiu na década de 70 como resultado da crise norte-americana (crise de energia, inflação, estagnação econômica, concorrência japonesa e a desregulamentação de fatores importantes). Neste contexto a empresa não poderia valer-se em simples projeção no mercado daí, o segmento do planejamento como forma de organizar o processo gerencial. A meta do planejamento estratégico é apoiar a empresa na seleção e organização de seus negócios

O planejamento estratégico pressupõe algumas ações em três áreas-chave a serem desenvolvidas pelas empresas:

Áreas-Chave	<p>1º Gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos</p> <p>2º Avaliar os pontos fortes de cada negócio / considerar taxa de crescimento e competitividade da empresa no mercado.</p> <p>3º Desenvolver planos de ação para cada área de negócios com vistas aos objetivos.</p>
-------------	--

QUADRO 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Como todo planejamento bem elaborado, os administradores devem analisar os problemas; as oportunidades dos ambientes interno e externo em relação a seus impactos e então decidir que áreas exigem maior investigação. A empresa tanto pode ser pequena, média ou grande, nacional ou multinacional, privada, pública ou de capital misto, possui sua identidade e função, sua missão e objetivos, e o planejamento estratégico deve ser coerente com estes princípios. A implementação do planejamento estratégico envolve a ação, implica em atribuir responsabilidade a indivíduos ou grupos, fornecer informações adequadas e estabelecer controles para garantir que a estratégia seja elaborada de forma eficiente (CERTO, 1993).

O planejamento estratégico envolve esforço por parte de todos os envolvidos no plano de ação, no controle e na medição dos resultados, com as devidas mudanças se necessário. Apesar da interferência das forças externas, as empresas têm dentro de si, os recursos coletivos-humanos e a capacidade de potencializar suas ações. A perspectiva do planejamento estratégico oportuniza à empresa os instrumentos e as oportunidades para estar à altura dos desafios inerentes da gestão empresarial.

Dentre as críticas que foram tradicionalmente apresentadas ao planejamento estratégico tradicional, alega-se que seus princípios têm iludido os administradores ao fazer recomendações baseadas em generalizações ou princípios de atitude excessivamente grande. Do ponto de vista de Buzzell e Gale (1991), a primeira perspectiva crítica pressupõe que não há duas unidades de negócios iguais e nenhuma fórmula específica para conseguir vantagens competitivas. Rejeita-se a noção de que é possível conseguir êxitos fáceis com a aplicação de regras gerais a problemas específicos, pois cada situação é especial, é uma simplificação tão grande quanto afirmar que todas as situações se enquadram em apenas algumas categorias gerais.

Há que se considerar sempre os fatores específicos ou sob certas condições. Os princípios gerais precisam ser balizados para se ajustarem aos aspectos particulares de uma dada organização.

2.3 MARKETING SOCIAL

2.3.1 Conceitos Básicos

O marketing é entendido no Brasil com certa confusão, chega-se a pensar que marketing, propaganda e vendas são sinônimos. Contudo, o marketing se preocupa em primeiro lugar, com a satisfação das necessidades das pessoas através do processo de troca, sendo o lucro da empresa uma consequência da satisfação dessa necessidade.

A sociedade brasileira como qualquer outra, vive em seu cotidiano o marketing: consciente ou não dessa realidade. E por isso, é necessário compreender o significado e a importância do marketing como desencadeador do processo de desenvolvimento econômico e social. O marketing ganha credibilidade junto aos setores básicos da atividade industrial, na atividade agrícola e pecuária, além do marketing de serviços, sociais, políticos, entre outros.

De acordo com Churchill (2000, p. 4):

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

TIPO	DESCRIÇÃO
Produto	Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis
Serviço	Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis
Pessoa	Marketing destinado a ações favoráveis em relação a pessoas
Lugar	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares
Causa	Marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários

QUADRO 2 – PRINCIPAIS TIPOS DE MARKETING

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2000, p. 5).

O marketing está presente no dia-a-dia de todas as pessoas, desde a compra de uma pasta dental, vestuário, além de serviços muitas vezes percebidos em diversos órgãos de comunicação. A compreensão da importância do marketing para futuro das organizações tem impulsionado a aprender mais sobre marketing e a investir com critérios e eficiência nesta área.

Marketing é um termo em inglês que traduzido significa mercadologia e constitui-se no estudo do comportamento do mercado. Kotler (1998), propõe que a essência do marketing é transação, definida como troca de valores entre duas partes, é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores com outros. Dessa concepção, pode-se extrair outros conceitos que são descritos no quadro 3, a seguir.

TERMOS-CHAVE	ENTENDIMENTO
Necessidade	As pessoas buscam um produto ou um serviço para satisfazer suas necessidades, ou pelo menos minimizá-las.
Desejo	Representa a individualização da forma de satisfazer uma necessidade.
Demanda	É a viabilização da necessidade e do desejo pelo poder de compra.
Produto	São os bens, serviços e produtos oferecidos em um mercado para satisfazer necessidades ou desejos.
Trocas	É o ato de se obter um objeto desejado, oferecendo algo como retorno.
Mercado	É o conjunto dos compradores e vendedores reais e potenciais de um produto ou serviço.

QUADRO 3 – CONCEITOS QUE FACILITAM O ENTENDIMENTO DE MARKETING

Fonte: Kotler (1998, p. 57).

A principal tarefa do marketing é identificar necessidades e desejos não satisfeitos dos clientes e a colocação no mercado de produtos e serviços que proporcionem esta satisfação, além de resultados satisfatórios para a empresa. Marketing não é uma batalha de produtos e sim, uma batalha de percepções. Vence

a empresa cujos produtos ou serviços são percebidos ou notados pelas pessoas; produtos que realmente façam a diferença.

O marketing social é uma idéia que existe há mais de um quarto de século, aparece pela primeira vez em 1971 para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social (KOTLER, 1992). Nota-se que é uma estratégia de mudança do comportamento, associado a projetos, implantação e controle de programas voltados à aceitação de uma idéia ou prática social. As organizações que trabalham o marketing social procuram recursos humanos e materiais para a efetivação de seus objetivos de competitividade, concorrência, mudança, maximização dos lucros e atendimento dos interesses dos indivíduos e a sociedade.

O marketing social está voltado à práticas nas áreas de educação, lazer, saúde e outros serviços humanos. Em sua natureza, pode ser praticado por pessoas ou grupos de pessoas, com muito ou escasso recurso. Requer o uso de técnicas e ferramentas do marketing tradicional, para promover a adoção de comportamento que desenvolve a saúde e o bem-estar de um público-alvo específico ou da sociedade. O foco está nos clientes a partir de uma perspectiva sistêmica de entender a organização e em desenvolver um plano de marketing social (SINA e SOUZA, 1999). A finalidade do marketing social pode ser: despertar o interesse imediato das pessoas, modificar comportamentos ou mudar atividades ou crenças.

Ao analisar marketing tradicional e o marketing social, percebe-se que a diferença está no foco que este último tem para com o indivíduo ou com a sociedade. Representa um avanço em relação às estratégias tradicionais, que utilizam somente propagandas, esquecendo-se da investigação das necessidades dos clientes e da comunidade, do direcionamento de produtos para populações-alvo, da vigilância em relação à qualidade de vida.

Uma organização que adota o marketing social, segundo Sina e Souza (1999), pode ser vista de uma forma totalmente diferente. Qualquer que seja o objetivo desta empresa, seja ela de alimentos, cosméticos ou de vestuários, os princípios que direcionam os seus programas de marketing social, é que as tornam diferentes frente a responsabilidade de promoção da cidadania.

2.3.2 O Mix do Marketing Social

Ao desenvolver uma estratégia compreensível sobre marketing social, empresta-se a idéia tradicional do composto de marketing-mix, que envolve: produto, comunicação e local. Segundo Kotler (2000), ao criar e organizar os elementos do mix de marketing, as empresas administram suas questões ambientais, sociais e culturais. Pode-se adicionar os 4 Ps do marketing social, segundo Sina e Souza (1986) são eles: público, parceria, política / legislação e pagamento. Estes quatro elementos são considerados estratégicos no desenvolvimento de um programa de marketing social.

Em relação ao primeiro elemento o produto, do marketing social é o comportamento ou oferta que o programa quer que o consumidor ou a comunidade adote. O produto pode ser de ordem física, de serviços, de práticas ou de idéias tangíveis. Consiste em identificar os atributos e benefícios que ajudam o posicionamento de um produto e a demonstração de seus benefícios em relação à concorrência.

O preço consiste em estabelecer considerações para que haja a correta percepção entre o equilíbrio do custo e benefício. O produto é percebido como um benefício maior que o custo, de forma a aumentar o valor percebido.

O local é uma esfera que cabe ao setor de comunicação da organização. O sistema de entrega de um produto do programa de marketing social pode ser uma equipe de vendas formada por elementos da comunidade que promovem o produto para seu público-alvo.

Sobre o item promoção, a visibilidade que se tem sobre as ações, produtos ou serviços de uma organização é o que as pessoas vêem como sendo o marketing social.

Em relação ao público dois segmentos básicos: o externo e o interno. O público interno são os funcionários e externo são parentes, amigos, consumidores, e formadores de opinião. Destaca-se que um bom programa de marketing social inicia com o público interno, estendendo-se além do público externo. Para o estabelecimento de parcerias com a comunidade afim de obter recursos, atingir

melhor o público e identificar caminhos nos quais se possa trabalhar em conjunto e obter benefícios para ambos.

O programa de marketing social pretende mudanças de comportamento que só permanecerão se o ambiente que envolve o público-alvo for favorável. As fontes, para a realização de programas de marketing social advêm de recursos extraídos de fundações, ajuda governamental e donativos, isso faz com que um programa de marketing social tenha uma maior dimensão e se torne viável. Nota-se que a consciência para o social antecipa-se à obtenção de recursos.

2.3.3 Responsabilidade Social

Todas as expectativas foram direcionadas para o Estado como regulador dos índices de pobreza, trabalho e exclusão social. A falência do Estado e o neoliberalismo, com a noção de Estado Mínimo, expõe a população ao aumento do crescimento da pobreza e da exclusão social. O Estado do bem-estar social, principal provedor e gestor de serviços sociais aos cidadãos está paralisado.

Compreender e solucionar a problemática social não é mais um desafio somente do Estado, passa a ser um desafio que envolve todas as áreas do conhecimento, é um problema que envolve a todos. É um problema para administradores, sociólogos, filósofos, políticos, economistas, religiosos, biólogos.

Esta reflexão conduz a percepção de que está em curso uma reforma ou uma mudança nas relações entre o Estado, a empresa e a sociedade civil. Nesta perspectiva têm-se: o surgimento de uma nova concepção de Estado, a consciência da substituição de interesses corporativos pelo interesse social, a abertura de novos canais de reivindicações sociais e a emergência de uma rede de solidariedade social.

É uma nova ordem social que nasce da desordem social vigente. A sociedade, o Estado e a empresa se reconfiguram e se empenham por uma cidadania conquistada, participativa e solidária. Significa o abandono da retórica de críticas ao Estado e uma avaliação dos resultados das pesquisas sociais como

oportunidade de mudanças e para a possibilidade de desenvolver projetos em torno de questões sociais relevantes.

No Brasil, este conceito da inter-relação entre Estado, sociedade e empresas é um conceito novo, enquanto que nos Estados Unidos e na Europa há muito tempo que se pratica a filantropia empresarial. Na nossa realidade ainda são poucas as empresas que praticam suas responsabilidades sociais junto a sociedade de forma planejada. Este conceito, tratado como se fosse ingenuidade por muitos empresários, representa um dos mais modernos conceitos econômicos surgidos no país nos últimos anos: o comprometimento da iniciativa privada com os interesses da comunidade. Neste reordenamento cabe uma parcela à empresa a fim de dar respostas às questões concretas, como aos indicadores sociais apresentados nesta pesquisa e outros que se evidenciam na realidade concreta do país.

A empresa é um elemento responsável por ajudar a melhorar continuamente a sociedade da qual faz parte e da qual obtém lucratividade. Uma responsabilidade não apenas material mas, abstrata no sentido de contribuir para que o desenvolvimento como um todo se promova. Estimular a construção de novos modelos e novos paradigmas que paulatinamente contribuam com a melhoria da qualidade de vida das populações, além de uma sociedade mais organizada e justa de se viver. Neste contexto, a empresa desempenha um papel fundamental em torno de objetivos e projetos sociais.

Muitas empresas já descobriram esta nova possibilidade de marketing: o marketing social. Ao investir em projetos e programas sociais, obtém retorno social, de imagem e de vendas. Passam a ser empresas cidadãs com respeito do governo, comunidade, opinião pública, clientes, fornecedores e funcionários. A sociedade e a empresa se beneficiam.

Responsabilidade social em sua essência representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade. Refere-se a decisões na área social, relações públicas, atividades comunitárias, desafios sociais e preocupação social (MEGGINSON, 1998). Uma empresa socialmente responsável é uma empresa que incorpora valores éticos no tratamento de seus funcionários,

dando oportunidades iguais para todos; mantém seu ativo mais valioso – a reputação da marca – com atitudes socialmente responsáveis, respeita o meio ambiente, cuida das condições de trabalho dos funcionários na cadeia produtiva, desenvolve programas de escolarização junto aos funcionários e demais, se envolve em programas de cidadania na comunidade inserida, desenvolve projetos de atuação e melhoria.

- A responsabilidade social não substitui uma série de competências que a empresa precisa ter, como o domínio das ferramentas de gestão, o acesso à tecnologia, saber lidar com as finanças, gerar riquezas e desenvolvimento tecnológico. Tudo isso continua sendo absolutamente necessário. O que se infere é a responsabilidade social por parte da empresa e o compromisso mais amplo com o público que se relaciona. É uma nova forma de ver e perceber as demandas do mercado, um novo perfil de responsabilidade, de consciência e de envolvimento com as questões da sociedade em geral (KOTLER, 2000).

Requer uma forma de gerir a empresa com ética, em que valores e princípios orientam suas ações nas suas relações com os fornecedores, funcionários, consumidores, governos, meio ambiente, sociedade, concorrentes, investidores e acionistas. A gestão socialmente responsável reforça a imagem da empresa e oportuniza melhores condições de competitividade. Ao mobilizar, sensibilizar e implantar políticas socialmente responsáveis crescem as possibilidades de permanecer no mercado e ganhar espaço. Não é necessariamente uma questão de custos, é antes uma questão de postura empresarial, de um olhar voltado à sensibilidade social onde Estado, sociedade e empresa desempenham novos papéis.

Conforme Melo Neto e Froes (1999), o exercício da responsabilidade social supõe duas dimensões com dois focos diferentes mas, que se interrelacionam:

- responsabilidade social interna: focaliza o público interno da empresa, seus funcionários e dependentes;
- responsabilidade social externa: tem o foco na comunidade em que a empresa se encontra inserida.

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público interno (funcionários e seus dependentes)	Comunidade
ÁREAS DE ATUAÇÃO	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica	<ul style="list-style-type: none"> - educação - saúde - assistência social - ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	<ul style="list-style-type: none"> - doações - programas de voluntariado - parcerias - programas e projetos sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

QUADRO 4 – RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E EXTERNA

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 87).

As dimensões de responsabilidade social interna e externa pressupõe o foco no público interno e na comunidade, respectivamente. Atuando nas duas dimensões a empresa recebe o status de empresa-cidadã ou socialmente responsável e, o marketing social quando bem utilizado é uma estratégia que contribui para revelar a eficiente gestão de uma empresa socialmente responsável.

As ações de gestão interna da responsabilidade social interna tem o foco no público interno da empresa, ou seja, funcionários e dependentes. Algumas ações da empresa neste sentido podem ser: programas de remuneração, investimentos na qualificação dos empregados, capacitações, programas de educação, participação em projetos de saúde e assistência médica, entre outros.

O exercício da responsabilidade social externa quer dizer do conjunto de ações sociais empresariais que beneficiem toda a comunidade. Esta forma de benefícios podem ser realizadas através de doações, campanhas, parcerias com órgãos públicos, ONG's, preservação do meio ambiente, incentivos a ações de voluntariados pelos próprios funcionários, entre outros.

Convém destacar que a responsabilidade social interna objetiva maior retorno de produtividade e bem estar dos funcionários. Enquanto que, a responsabilidade social externa visa um maior retorno social e de imagem e publicidade. Quando a empresa cumpre suas obrigações sociais em relação aos seus empregados, acionistas, consumidores, parceiros e comunidade ela acentua e potencializa o seu capital de responsabilidade social. Além, do aumento da credibilidade e imagem melhorada.

Ao atuar nas duas dimensões com equilíbrio a empresa se caracteriza como uma empresa socialmente responsável e ética. A melhor maneira de ilustrar a responsabilidade social talvez seja por meio de programas específicos de ação realizados pela administração. Esses programas incluem atividades de relações com os funcionários, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação.

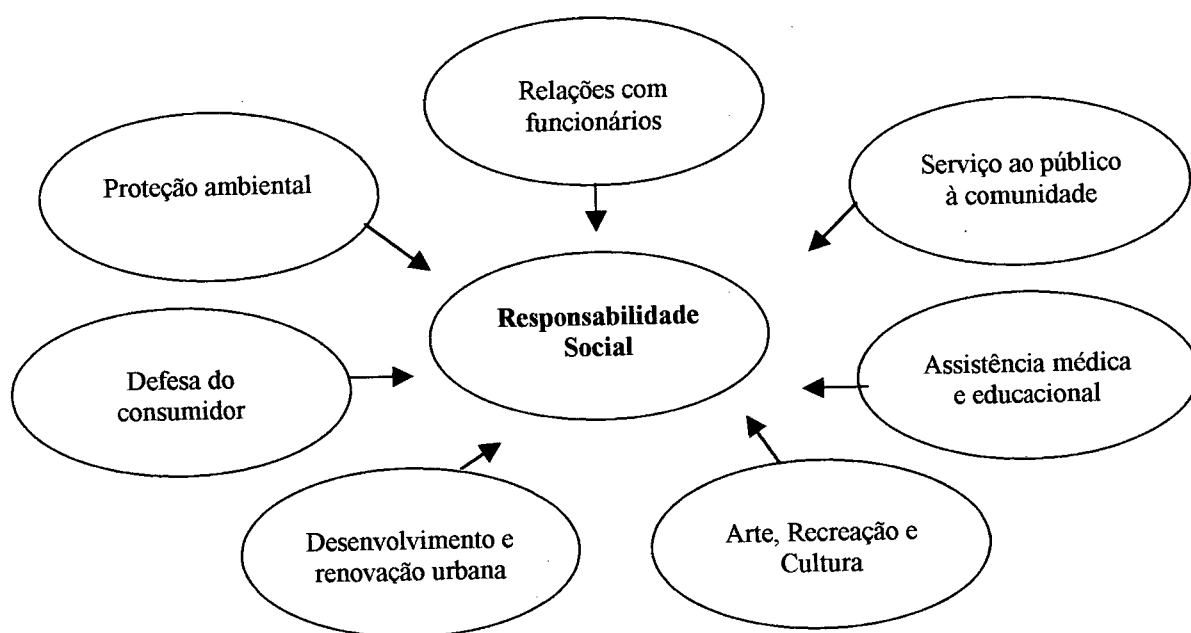


FIGURA 1 - RESPONSABILIDADE SOCIAL

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes (1999)

A figura exposta apresenta a diversidade de possibilidades de atuação para o exercício da responsabilidade social. A partir desses elementos podem surgir ações que envolvam combinações e novos arranjos nas diversas áreas de atuação social, por exemplo: um programa ou projeto que envolva educação, cidadania e cultura. Um outro exemplo seria um programa de assistência global – social, médica, odontológica – a todos os funcionários.

Cada empresa desenvolve seu alvo estratégico e ações estratégicas. Para que os projetos aconteçam é importante seu gerenciamento através de um programa de ações sociais. Este ciclo de planejamento e administração estratégica de problemas sociais encontra-se em uma abordagem completa no item 4.3 deste trabalho intitulado como: Programa de Marketing Social.

Algumas empresas socialmente responsáveis já começam a desenvolver sistemas de gerenciamento de planos para a sua prática social. Os programas e projetos sociais da empresa constam no plano estratégico e envolvem: a visão estratégica, os alvos e segmentos sociais a serem beneficiados, o estabelecimento de estratégias de ação social e o retorno dos projetos sociais.

Representantes de diversos países reuniram-se em 1998 na Holanda – Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável – para analisar a atuação das empresas no campo social. Durante os debates realizados surgiu um novo conceito de responsabilidade social da empresa: responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus funcionários, das famílias e da comunidade (MOREIRA, 1999).

O conceito de responsabilidade social tornou-se mais amplo ao incorporar a noção de desenvolvimento sustentável. Segundo os representantes do Conselho compreende-se os seguintes fatores: os direitos humanos dos funcionários e dos consumidores; o envolvimento comunitário; a relação com os fornecedores; o monitoramento e a avaliação de desempenho; e, os direitos de grupos de interesse.

Na Figura 2, a seguir, se demonstra os três pilares em que se constitui o conceito ampliado de responsabilidade social – desenvolvimento sustentável:

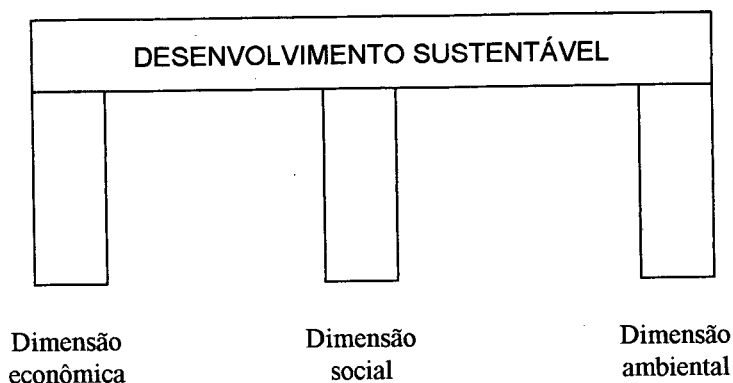


FIGURA 2 – OS TRÊS PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 88).

Ao participar de ações socialmente responsáveis a empresa age em benefício da comunidade, da sustentabilidade e exerce sua responsabilidade social. Para Damasceno e Dias (1986, p. 70), "a doutrina da responsabilidade social da empresa funda-se numa visão da realidade econômica". As relações entre os fatores de produção são concebidas de outro modo no que se refere ao capital e ao trabalho, da concepção da empresa e o seu papel na sociedade.

Dierkes *apud* Damasceno e Dias (1986), elenca 13 itens que determinam o campo da responsabilidade social de uma empresa: esgotamento de recursos e fontes de energia; mudanças na estrutura básica da economia de mercado; proteção ambiental; impacto da empresa na infra-estrutura e no ambiente social; participação; comunicação; educação permanente para o trabalho; influência do governo nas decisões de negócios; motivação para a realização; humanização do ambiente de trabalho; do consumidor; segurança social; lazer e impacto nos negócios.

O processo de certificação da empresa é um processo irreversível, é exigência de várias empresas internacionais tanto na Europa quanto nos Estados Unidos. Existem cerca de 60 certificações credenciadas em todo o mundo e, somente duas no Brasil: Restaurante DeNadai e Centro de Excelência em Sistema de Gestão – CESG.

A norma SA 8000, pela qual as organizações podem obter a certificação,

testa o padrão ético de conduta de uma empresa em sua unidade de produção. Esta norma desenvolveu-se com base nos Direitos da Criança da ONU, na Declaração Universal dos Direitos do Homem e nas Convenções e Recomendações da Organização Internacional do Trabalho – OIT. Para obter a certificação credenciada SA 8000, a empresa deve respeitar preceitos e condições relativas ao trabalho humano atendendo os nove requisitos normativos: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; sistemas de gestão (política de responsabilidade social, análise crítica pela alta administração, representantes da empresa e dos trabalhadores, planejamento e implementação, controle de fornecedores, tratamento das preocupações e tomada de ação corretiva, comunicação externa, acesso para verificação e registros).

Além dessas certificações há no Brasil premiações para empresas cidadãs. O Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ é um reconhecimento na forma de um troféu para a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. Esse Prêmio busca promover o amplo atendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho ou a melhoria da competitividade; e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão.

Os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, compõem um modelo de gestão não-prescritivo e orientado para resultado que foi desenvolvido a partir de alguns fundamentos: qualidade centrada no cliente, comprometimento da alta direção, valorização das pessoas, responsabilidade social, visão de futuro de longo alcance, foco no resultado, aprendizado contínuo, gestão baseada em fatos e em processos, enfoque pró-ativo e resposta rápida. Ao particularizar o item sobre responsabilidade social tem-se que a organização deve desenvolver-se em harmonia com os interesses da sociedade, comunidade e meio-ambiente (FPNQ, 1999).

A organização interage com os sistemas sociais de diversas formas: atuando dentro das leis e dos regulamentos; pagando impostos e taxas; economizando recursos do contribuinte; gerando empregos e pagando salários dignos; comprando de fornecedores idôneos; produzindo bens e serviços úteis; promovendo a

comunidade onde atua; cuidando da saúde, complementando a educação e aumentando a empregabilidade das pessoas que compõem a força de trabalho.

Abrange também formas de prevenir e recuperar impactos sociais e ambientais, dentro dos limites para uma organização, a definição de padrões éticos, o desenvolvimento da qualidade de vida das pessoas dentro e fora da organização, desenvolvimento de alianças para promoção da sociedade, comunidade e meio-ambiente.

Nota-se o sentido de sensibilizar, mobilizar e oportunizar a compreensão e incorporação de padrões de condutas ético-sociais no cotidiano das organizações e no relacionamento com seus diversos públicos. Contribui para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e com o meio ambiente.

2.3.4 Ética social

O conceito de administração ética tanto quanto o de responsabilidade social se relacionar à moralidade das organizações e à performance social das corporações observando se a empresa responde aos problemas sociais com riqueza de detalhes. Nesta, a visão e metas de uma empresa socialmente responsável freqüentemente vão além do propósito de lucrar e, especifica que a empresa deva agrupar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionistas/proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, e o próprio meio ambiente.

Ao incorporar valores éticos à missão e visão da empresa, transparece a cultura e as estratégias necessárias para o alcance das metas e aspirações propostas. Neste caso, a missão ou visão de uma empresa ética e socialmente responsável freqüentemente, vai além do propósito único de lucrar ou competir para ser o melhor e, especifica que a empresa procura agregar valor a todos os envolvidos.

Uma missão ou visão clara, com ética e responsabilidade social, aparece como um elo entre a missão e as tarefas diárias a serem desempenhadas por todos

os envolvidos em uma organização. Considera-se como os princípios da missão se ajustam ao trabalho cotidiano e rotineiro da empresa, às práticas de contratação e monitoramento, no desenvolvimento de ações, projetos, de produtos, serviços e outros aspectos do negócio. É fundamental a percepção deste elo e, caso isto não ocorra, identificar mudanças necessárias para implementar a compatibilidade entre a prática e a missão. Na medida em que a sociedade vai se transformando, reformulando e até mesmo reafirmando valores, é preciso um reexame, pelo menos anualmente, da correspondência do desempenho da empresa com a missão que direciona as atividades da mesma.

Considerar um conjunto de valores éticos constitui-se numa ferramenta para que gerentes e funcionários decidam sobre os rumos da empresa condizentes com as convicções da companhia pois, informa pela qual forma a empresa realiza seus negócios e torna-se um valioso indicador de caminhos e alternativas a serem seguidos. Desta forma, solidificam-se as relações com bases seguras com fornecedores, clientes, parceiros e principalmente com os funcionários. Tornam-se claros os aspectos legais e suas contingências, diminuindo conflitos e o número de processos legais.

Conforme o Instituto Ethos (1998), alguns princípios podem ser indicados na elaboração de um código ético na empresa, como: honestidade, compromisso, integridade, justiça, lealdade, solidariedade, compaixão, respeito ao próximo, entre outros. Nota-se que os princípios citados inspiram-se nos valores que freqüentemente guiam as decisões que as empresas tomam no trabalho e podem ser utilizados na solução de conflitos, quer sejam entre funcionários, ou com clientes, fornecedores ou outros parceiros. Os princípios considerados precisam ser compatíveis com o que consta na missão e visão da empresa e todos à ela devem estar comprometidos.

Informar sobre a missão e visão da empresa e seus princípios éticos e de responsabilidade social requer habilidade e criatividade por parte da gerência. Sugerem-se palestras, visitas de consultores, discussões e debates informais, um programa de treinamento ético entre outras possibilidades. Compartilhar informações e atualizar constantemente a missão e os princípios valorativos diz sobre o encaminhamento de soluções compatíveis e o alcance de maior comprometimento

para a construção de um ambiente favorável e harmonioso.

Ter uma conduta ética é um compromisso que a empresa assume em adotar os mais elevados padrões éticos em todas as suas ações, seus produtos e serviços e, em todos os seus relacionamentos. Ser uma empresa líder no mercado supõe a adoção destes princípios pois, a reputação de uma empresa resulta da imagem que transmite a toda a comunidade e que o respeito que obtém dos clientes, mercado, funcionários e sociedade como um todo e governo decorre de fatores como excelência nos serviços, a inovação, a valorização dos seus recursos humanos, a gestão eficaz de seus ativos e a contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país. E mais, na atualidade contemplam-se os princípios éticos e de responsabilidade social, conscientes de seu espírito público e comunitário.

Explicitar formalmente a convicção de excelência pelo serviço permanente dos valores éticos organizacionais relacionados aos princípios éticos estabelecidos, tem-se empresas excelentes respeitadas por todos além, de contribuir na construção de um ambiente ético e socialmente responsável.

A importância de se estabelecer claros padrões claros de conduta deve ser uma preocupação especial de toda a empresa, qual seja, ao integrar e sintonizar os esforços de todos os públicos envolvidos no negócio, considerando cultura, os princípios e valores, normas e leis que regem as atividades empresariais, recursos disponíveis, a conduta das pessoas na sociedade e, como uma empresa de excelência, integra e socialmente responsável na condução dos seus negócios e de todos os processos.

Agir eticamente, honestamente, com respeito e responsabilidade social, traduz a busca e a expectativa de uma empresa que se pauta pela ética no seu entendimento mais amplo, incluindo considerações dos conceitos de justiça segundo os critérios estabelecidos nas normas organizacionais e nas leis do país. Neste sentido um código de ética explicita a todos os seus públicos uma concepção moral do sentido de sua existência, a qual deve ser compartilhada por todos os que fazem parte da empresa. Nota-se que estes princípios morais e o padrão de conduta estabelecido deve ser válido para todos os níveis hierárquicos da organização e formalizam o entendimento na condução dos relacionamentos e operações. Além de

facilitar a assimilação dos princípios servem como inspiração a todas as ações da empresa e de seus funcionários com todos os seus mais diversos públicos, como por exemplo, pode servir de modelo para outras empresas.

Um código de ética deve ser parte integrante do contrato de trabalho. Em caso de quaisquer dúvidas, recomenda-se a criação de um comitê de ética e de responsabilidade social a fim de transmitir orientações e esclarecimentos. A não observância de diretrizes e condutas estabelecidas no código de ética pode implicar em tomadas de medidas disciplinares por parte da empresa, como por exemplo, sanções e até mesmo demissão. Por isso a necessidade da conscientização por parte de todos os envolvidos no sentido de pautar comportamentos, iniciativas profissionais e decisões empresariais, de forma estratégica e comprometida nas relações mais simples às mais complexas.

Em relação ao aspecto do comprometimento com as metas estabelecidas reforça-se o comportamento responsável da empresa e de seus funcionários com a realização de sua missão com a prática dos seus valores organizacionais e como atingimento de suas metas e objetivos. Cada funcionário deve ser um agente consciente de seu papel profissional e de suas responsabilidades para com os resultados de excelência esperados. A empresa e o funcionário utilizam de forma responsável o espaço público para a realização de suas atividades e zelam pelo patrimônio do cliente e da sociedade no momento da efetivação dos produtos e serviços. Além de, gerenciar eficazmente os recursos e capitais aplicados pelos investidores.

A conduta ética e socialmente responsável requer zelo e resguardo com a marca, a imagem e o patrimônio da empresa e diz sobre a condição básica para a excelência na prestação dos serviços e a conduta individual diz sobre o exercício da profissão e na contribuição da imagem da organização.

2.4 ASPECTOS SOCIAIS NO BRASIL

Conforme IBGE *apud* ALMANAQUE ABRIL (2000), o Brasil tem um pouco mais de 166 milhões de habitantes. A população continua a crescer em uma velocidade menor e é maior o número de idosos.

O Brasil tem a renda tão concentrada que, na população com mais de dez anos e ocupada, os 10% mais pobres – cerca de 6 milhões de pessoas – ganham em média R\$ 55. Os 10% mais ricos concentram 45,7% da massa salarial do país e os 50% mais pobres do país têm acesso acerca de 13% da renda. Os 5% mais ricos, a 33%. O 1% do topo, acerca de 13%, tanto quanto os mais pobres do país.

O que mais caracteriza o Brasil na atualidade é o contraste que existe entre os indicadores econômicos e os indicadores sociais. Os primeiros revelam uma economia em expansão, crescente que acusa índices de industrialização e modernização iguais ao de muitos países europeus, situando o país como a nona economia do mundo ocidental. Os segundos por outro lado, apresentam relevantes indicadores que colocam o Brasil em posição de igualdade a muitos países afro-asiáticos. Nenhum país no mundo apresenta graus de iniquidade e heterogeneidade tão acentuados quanto o nosso país. Mensura-se que um terço das famílias brasileiras vive na miséria, com renda inferior a um salário mínimo.

Conforme a pesquisa do IBGE *apud* ALMANAQUE ABRIL (2000), um quarto das famílias se situa em nível de estreita pobreza, com rendimento de um a dois salários mínimos, suficiente apenas para atender as necessidades alimentícias, não tendo nenhum acesso aos bens de consumo industriais. A miséria e a pobreza afetam cerca de 65% dos brasileiros, como consequência da enorme concentração de renda. Nenhum país do mundo acusa tão marcada desigualdade, com renda tão concentrada nas camadas superiores e tão achatada e rarefeita nas camadas inferiores.

Conforme pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 1/3 da população não tem renda suficiente para satisfazer suas necessidades básicas, sendo que metade (17%) não tem renda suficiente para comprar alimentos e satisfazer suas necessidades nutricionais. Essa parcela da população está passando fome. Dependem para sobreviver das políticas sociais existentes, embora o Brasil seja o país da América Latina que mais investe em programas sociais, em torno de 5% do PIB, os maiores beneficiados acabam sendo sempre as classes média e alta.

Nenhum segmento contribui mais para a pobreza brasileira do que o setor

Informal, para Néri (2001) cerca de 51,3% dos pobres brasileiros estão em famílias chefiadas por informais. Os chefes desempregados contribuem com apenas 5,4% para a pobreza brasileira. Quer dizer, pessoas que tem trabalho trabalham, mas não ganham o suficiente para sustentar suas famílias. Em contrapartida, se os países forem ordenados pela renda *per capita*, certamente o país estará entre 1/3 dos mais ricos. O país é muito pobre porque distribui mal o que tem.

Em relação a favelas e cortiços que confirmam a pobreza o último censo, de 1991, registra cerca de 1 milhão dessas moradias, com uma população de 4,4 milhões de pessoas em todo o país. Na maioria concentram-se em São Paulo e Rio de Janeiro. Neste último município, 18% da população reside em favelas. Os cortiços revelam normalmente piores condições de vida do que nas favelas. Conforme pesquisa realizada, estima-se que existiam em São Paulo 23.688 imóveis utilizados como cortiço, com um total de 160.841 famílias. Em 1995, o déficit habitacional estava em torno de 5,6 milhões de unidades, somente para absorver aqueles que vivem nas ruas. Isso acontece com crianças pobres de regiões ricas ou filhos de desempregados. O trabalho infantil cresce quando se junta a fome com a possibilidade de comer. Conforme Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD – do IBGE/1995, oferece-se uma visão do problema em termos nacionais, diferenciando situações rurais das urbanas: nas áreas rurais, 36% das crianças entre 10 e 14 anos estavam trabalhando. Nas áreas urbanas, 8% estavam trabalhando. Em média, durante as duas últimas décadas, houve aproximadamente duas vezes mais meninos trabalhando do que meninas. E 90% das pessoas provenientes de famílias pobres não terminaram o 2º grau e 74% não completaram a 4ª série.

O analfabetismo é o principal indicador do atraso do país, atinge em 1999 um total de 22,8 milhões de habitantes, o que corresponde a 13,8% da população, segundo a pesquisa realizada pelo IBGE. Há também os 30,5% de analfabetos funcionais, ou seja, pessoas com mais de 15 anos com menos quatro anos de escolaridade, segundo o IBGE.

Dos 9,2 milhões de crianças brasileiras entre 4 anos, apenas 5,3 milhões estão matriculados na pré-escola. Em faixas etárias menores o déficit é bem maior. Ao todo, o déficit é de 14,8 milhões de vagas em creches e pré-escolas. Segundo os dados do Ministério da Educação – MEC – apenas 32% dos adolescentes entre 15 e

17 anos estão matriculados no ensino médio. Os 68% restantes, ainda se encontram no ensino fundamental ou abandonaram os estudos.

Um dos problemas mais graves da educação, de acordo com o MEC, é o da reprovação que desestimula o retorno e provoca abandono. 46% dos alunos matriculados no ensino fundamental estudam em séries que não correspondem a sua idade.

A pobreza ainda é ameaçada pela corrupção que envolve a realidade brasileira. A onda de corrupção no nosso país não tira apenas a esperança e a motivação de viver num mundo melhor. Tira muito mais! Professores da Faculdade de Economia da Fundação Getúlio Vargas divulgaram um estudo em que analisaram as conseqüências da corrupção para o povo e calculam: cada brasileiro – homem, mulher, criança ou adulto – cada um perde por ano R\$ 6,2 mil, ou seja, mais de 40 salários mínimos. A corrupção deve ser combatida com veemência, desde a menor propina até os milionários assaltos aos cofres públicos.

Para concluir, em relação ao meio ambiente, em 2000 o país ocupava, entre outras nações, o segundo lugar em duas questões opostas: cobertura florestal e desmatamento. A legislação ambiental brasileira é uma das mais bem feitas do mundo embora, muito pouco colocada em prática.

A luta de ambientalistas e ONGs faz com que projetos e campanhas aconteçam nessa área. Entre inúmeros graves problemas cita-se: cerca de 80% do esgoto ainda não recebe tratamento e é despejado em rios, lagos, e mares; grandes incêndios destroem parques e matas; contrabando de madeira ilegal e espécies em extinção; lixões a céu aberto; poluição do ar e da água.

Os dados arrolados neste item demonstram o agravamento dos problemas sociais contemporâneos no Brasil e em contrapartida, a necessidade de um posicionamento de toda a sociedade com o objetivo de enfrentar e encaminhar soluções e projetos alternativos. Os dados forçam o reconhecimento de uma concepção que aos poucos vem ser incorporado no meio empresarial: o marketing social, a responsabilidade social e a ética.

A incorporação destes conceitos ao meio empresarial questiona a legitimidade dos modelos vigentes e demanda alterações radicais em todo o sistema econômico, particularmente na empresa inserida numa sociedade da qual recebe sua razão de ser e também faz parte.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O campo mais geral do saber já cientificamente elaborado sobre marketing social e sociedade consolidou a base norteadora desta pesquisa. A partir dos conhecimentos teóricos adquiridos optou-se por um estudo de caso na empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR no que se refere a percepção do marketing social para a gerência e funcionários.

A pesquisa de campo é a parte prática que permite o conhecimento das necessidades e desejos dos entrevistados. De acordo com Gil (1999), no estudo de campo estuda-se um único grupo ou comunidade considerando-se um levantamento a ser realizado. Procurar-se-á, neste caso, descrever as características de suas populações em termos de sexo, idade, estado civil, escolaridade, entendimento sobre marketing social, necessidades entre outros.

Seltiz, citado por Gil (1999, p. 43), distingue três níveis de pesquisa social: “estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais”. As pesquisas exploratórias habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso. São desenvolvidas para proporcionar uma visão geral do assunto e um aprofundamento e investigação a nível posterior denominado – estudos descritivos.

A escolha do tipo de pesquisa descritiva tem como objetivo principal a enumeração das características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis: empresa e sociedade. A pesquisa descritiva escolhida orienta-se para a avaliação de características previamente conhecidas e definidas que servem de fundamento para a elaboração de um questionário conciso e que engloba também o caráter de pesquisa exploratória. Nesta modalidade de investigação consiste a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1999). Esta classificação é muito utilizada na atualidade.

A pesquisa assume a característica de estudo descritivo porque apresenta a

percepção da gerência e funcionários sobre marketing social, estratégias e ações desenvolvidas e expectativas de novas ações neste campo. Os objetivos deste estudo contudo, vão além da apresentação do que já se tem elaborado neste campo do saber e da pura e simples apresentação dos resultados da pesquisa de campo. O objetivo é desenvolver um tratamento aos resultados que sejam indicadores de estratégias e planos de ação em marketing social para a indústria têxtil Fiasul, Toledo - PR.

A elaboração de uma abordagem de marketing social na percepção de gerentes e funcionários, tem como base os estudos exploratórios. De acordo com Gil (1999, 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade esclarecer e modificar conceitos e idéias tendo em vista, a formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. O marketing social é um estudo recente, justifica-se a utilização da pesquisa do tipo exploratória para enfatizar investigações e a base conceitual já publicada além, do oferecimento de novas percepções e a sustentação do marketing social no mercado contemporâneo.

Muito além de caracterizar esta pesquisa como quantitativa ou qualitativa, rejeita-se como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, o importante é sempre a qualidade como um todo. A pesquisa qualitativa compreende sua operacionalização através da obtenção de dados e informações com maior profundidade. A pesquisa qualitativa indica-se para a obtenção de informações a um maior número de funcionários.

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

Verificar a percepção dos dirigentes e funcionários da indústria têxtil Fiasul, Toledo - PR, em relação ao marketing social, é a questão central desta pesquisa. Além desta, tem-se:

- Qual o histórico da empresa têxtil Fiasul, Toledo – PR?
- Quais as mudanças ocorridas e as estratégias adotadas na Fiasul relacionadas com o marketing social segundo a percepção dos dirigentes?
- Qual a percepção dos funcionários da Fiasul sobre o marketing social?

- Quais as estratégias de marketing social para a empresa têxtil Fiasul, Toledo – PR?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a definição do alvo da investigação assumiu-se a característica de um universo finito, uma vez que, para a coleta de dados, foram considerados 100 entrevistados dentre os 400 funcionários da empresa Fiasul. Serão distribuídos aleatoriamente, entre os gerentes e funcionários. Desta forma, a pesquisa empírica, dedicada a face mensurável da realidade social, caracteriza-se de amostragem por tipicidade ou intencional. Conforme Gil (1999), a amostragem referida requer considerável conhecimento do alvo selecionado, para tanto já foram realizadas visitas preliminares que denotam um relativo conhecimento acerca da realidade da empresa. Nota-se a facilidade de acesso às informações sobre a realidade, devido a fatores anteriores à pesquisa.

Quando a população pesquisada não supera 100.000 elementos, a fórmula para o cálculo passa a ser a seguinte, conforme Gil (1999, p. 101).

$$n = \frac{\sigma^2 p q N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Obteve-se os seguintes resultados:

$$n = \frac{4.9.91.400}{5^2 (400 - 1) + 4.9.91} = \frac{1310400}{9975 + 3276} = \frac{1310400}{13251} = 98,89 \cong 100$$

$$n = 98,89 \cong 100$$

$$\sigma^2 = 2^2 = 4$$

$$p = 9$$

$$q = 91$$

$$N = 400$$

$$e^2 = 5^2 = 16$$

Definiram-se como parâmetros, o nível de confiança estimado de 95% e a margem de erro máxima de 05% sobre o resultado total da amostra.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário estruturado-individual, que apresenta características adaptáveis à proposta deste estudo. As questões são listadas e apresentadas a uma população composta de dez pessoas a fim de testar sua aplicabilidade. O pré-teste proporcionou a alteração de duas questões indicadas no questionário com os números 11 e 12, com o objetivo de torná-las de mais fácil entendimento.

Com vistas a atender os aspectos qualitativos e quantitativos desta pesquisa, elaborou-se um questionário para 05 gerentes da empresa Fiasul, com o objetivo de aprofundar a filosofia da empresa, o conceito, o gerenciamento do marketing social. Através da entrevista junto aos 100 funcionários entrevistados, obteve-se resultados qualitativos e quantitativos acerca da percepção por parte dos mesmos sobre marketing social, características culturais e, necessidades e desejos. A modalidade de pesquisa quantitativa aplicada aos 100 funcionários, permite generalizações ao universo de 400 funcionários da empresa, por basear-se em métodos estatísticos e porque utiliza a teoria da amostragem.

Compreendida sua aplicação num universo finito de 100 entrevistados, o questionário aplicado compõem-se de perguntas de múltipla escolha, com alternativas de respostas e perguntas dicotômicas (sim e não), além de perguntas abertas que não permitem alterações, uma vez em que se realizou o pré-teste e o

conseqüente processo de coleta de dados. O procedimento de tabulação computadorizado permite a mensuração das respostas e a elaboração das questões se deu com base nos objetivos específicos da pesquisa, por segmento de marketing/sociedade. A aplicação dos questionários refere-se ao tipo individual e foi preenchida no período de dezembro de 2001, pelos próprios gerentes e funcionários. Conforme Richardson (1999, p. 148), "dados coletados de um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada possibilitam descrever uma população num determinado momento."

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um estudo de caso em marketing social é melhor utilizado quando fornece subsídios e informações acerca das necessidades e desejos dos funcionários e da comunidade para sustentar mudanças estratégias na empresa através de ações eficazes.

As pesquisas são de primordial importância para gerar conhecimento, informações e melhorias em relação aos resultados anteriores a sua realização. Este desafio também é pretensão desta pesquisa, contribuir para a efetivação de novos estudos na área do marketing social. Contudo, apresenta limitações que devem ser observadas para não influenciar na sua veracidade como, a dificuldade em se realizar generalizações.

O questionário apresenta vantagens na medida em que possibilita atingir grande número de pessoas e fornece conhecimentos válidos que implementam a teoria. E, enquanto técnica de pesquisa, apresenta algumas limitações no sentido de que impede o conhecimento das circunstâncias e não oferece absoluta credibilidade quanto a objetividade das respostas.

Dentre as pretensões desta pesquisa, os limites são: o estudo específico ao marketing social em uma empresa têxtil, a percepção do marketing social na perspectiva dos gerentes e funcionários, o estudo restrito ao marketing social no ramo têxtil, o marketing social com foco em 100 funcionários da empresa Fiasul, Toledo - PR.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A FIASUL E A PERCEPÇÃO DO MARKETING SOCIAL PELA GERÊNCIA DA EMPRESA

A empresa teve sua fundação em meados de 1994, voltada à industrialização de produtos a base de fibra de algodão e fibra sintética. É uma empresa de médio porte, com capacidade de 460 toneladas/fio/mês, destinada aos setores de tecelagem e malharia através da agregação de valores à matéria-prima produzida no município e microrregião. Com a grande procura de fios com maior valor agregado, a empresa em seu planejamento estratégico decidiu ampliar a produção de fios, passando a produzir 800 ton/mês a partir de maio de 2002.

Cerca de 95% dos fios são adquiridos por indústrias de Santa Catarina. 400 funcionários diretos trabalham em três turnos, durante toda a semana.

A transformação de algodão segue normas internacionais de qualidade, cujos processos são acompanhados a cada etapa, desde os fardos de algodão até o produto final, bobinado. A empresa verifica através de pesquisas que os fios são comparáveis aos melhores do mundo, uma vez que são testados periodicamente.

No momento a empresa investe mais de nove milhões de reais em ampliações físicas e técnicas para a produção de fios nobres, voltando-se para o mercado nacional e internacional e, estima a criação de 120 empregos até 2002. Em 1999, a empresa recebe a certificação do ISO 9000. Em parceria com órgãos governamentais implanta em 1998 o projeto “Fiasul aliada ao meio ambiente”, para reflorestar a área disponível de 94 mil e 600 m². A iniciativa se destina principalmente a plantas nativas, muitas já extintas na região. Um dos itens do projeto estabelece programa de identificação das espécies – nome popular e científico – dando a conhecer a flora da região aos funcionários e visitantes.

Atualmente, a empresa está se expandindo para Rondonópolis/MS e para a Luis Eduardo Magalhães/BA, através de parcerias entre a iniciativa privada e o governo. Na esteira a Fiasul se alia ao processo de transformar o algodão,

agregando valores e em contrapartida, as indústrias de tecelagem e confecção também percebem essa nova alternativa econômica.

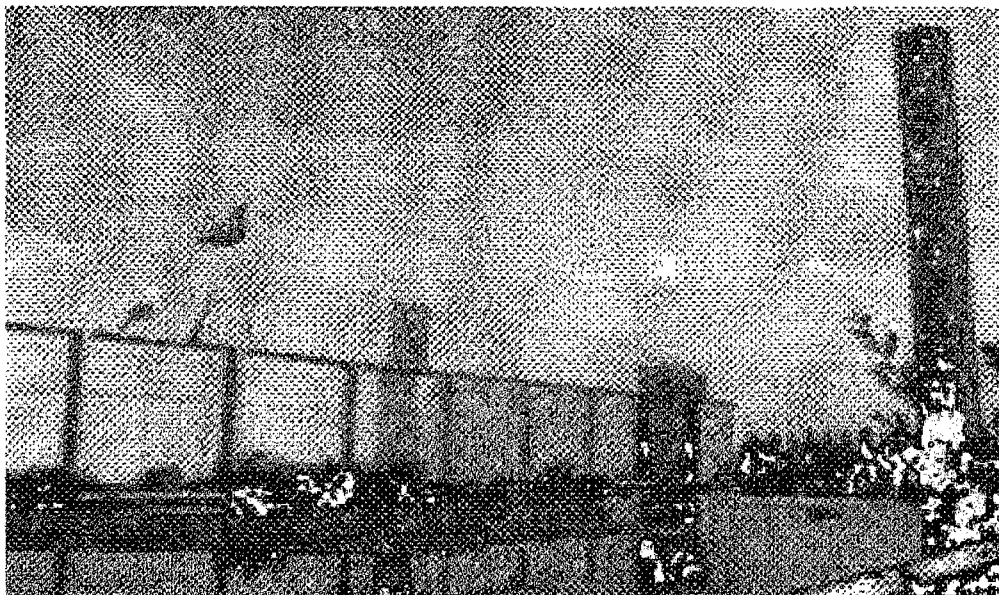


FIGURA 3 – PARQUE INDUSTRIAL DA FIASUL

Fonte: Arquivo fotográfico da Fiasul



FIGURA 4 – REFEITÓRIO DA EMPRESA

Fonte: Arquivo fotográfico da Fiasul

A empresa aprimora constantemente seu Sistema de Qualidade, visando seguir o planejamento estratégico, a capacitação dos recursos humanos, o aprimoramento nos processos e a eliminação de falhas na produção.

Conforme os gerentes da empresa esta assume relevância no contexto organizacional destacando-se também pela responsabilidade ecológica, incentivos e subsídios aos estudos básicos, cursos de qualificação, benefícios, segurança no trabalho, participação nos lucros, lazer e parcerias internacionais.

A filosofia da empresa Fiasul referente a questão 3 é apresentada pelos entrevistados na busca de investimentos no homem e no meio ambiente, através do desenvolvimento do trabalho em equipe e compartilhado, com resultados satisfatórios para os funcionários, acionistas, clientes e a sociedade.

Na questão quatro que se refere sobre a relação entre empresa, sociedade e Estado e suas implicações, os entrevistados afirmam a importância da parceria entre os três setores. Considera-se a relevância do Estado na elaboração e na aplicabilidade das regras para todos, incluindo empresa e sociedade. Neste sentido os entrevistados reforçam que a empresa deve estar sempre identificada com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida para todos.

Em relação a questão 5 no que se diz respeito às necessidades e anseios percebidos junto à comunidade e funcionários da empresa Fiasul observou-se em a necessidade do desenvolvimento pessoal e econômico-social, o crescimento cultural e educacional, a ênfase no meio ambiente como necessidade tanto da sociedade quanto da empresa à contínua melhoria da qualidade de vida.

Sobre a questão 6 que trata da compreensão que a empresa tem acerca do conceito de marketing social no atual contexto afirma-se que a preocupação com o marketing social é um dos pilares da missão da empresa e, relacionam a valorização do ser humano e do novo modelo de capital intelectual aos investimentos em marketing social.

Na questão 7 que se refere ao gerenciamento do programa de marketing social na Fiasul, os gerentes consideram o envolvimento de todos os setores da empresa na busca para atingir todas as necessidades para o bem estar e satisfação

e, afirmam que o marketing social é bastante divulgado internamente através de vídeo, reuniões, debates e envolvimento em ações.

Os planos de ação existentes e sua relação com o marketing social da empresa tratados na questão 8, são destacados por todos os entrevistados nas áreas de saúde, educação, integração, estímulo à participação nos resultados da empresa, e premiações à criatividade.

As estratégias utilizadas para desenvolver o marketing social junto aos funcionários e a comunidade abordadas na questão 9 envolvem a criação de células para trabalhar temas e planejar ações a fim de estabelecer pontos fortes e fracos, além das prioridades e etapas a serem atingidas. E, destacam que a divulgação interna entre os funcionários ou endomarketing reflete na imagem que se tem da empresa na sociedade.

Alcançar uma maior integração entre funcionários e a empresa, foi a meta a ser alcançada na área de marketing social da Fiasul, conforme a questão 10.

Os índices e a satisfação dos funcionários da Fiasul e da comunidade em relação ao marketing social da empresa são obtidos através de pesquisas internas, trabalhos orientados com profissionais da área de psicologia e em reuniões mensais. A promoção da participação nos lucros acontece com premiações conferidas aos maiores índices de produtividade individuais, conforme apontamento na questão 11 desta pesquisa.

Os conceitos de ética e responsabilidade social da questão 12, possibilitam o alcance dos valores estabelecidos através dos grupos de trabalho, com direitos e deveres para todos. E, destaca-se a importância e seriedade destes conceitos na manutenção e credibilidade da empresa. Este trabalho normalmente é desenvolvido por consultores externos, com rigor e profissionalismo junto à todo quadro funcional da Fiasul.

Com a interpretação dos dados obtidos através do questionário aplicado à gerência observou-se a preocupação com parcerias entre funcionários, clientes e acionistas frente a sustentação da empresa. A atuação das gerências permeada por

toda a cultura local, habilidade e posturas, encaminha o processo do marketing social na divulgação e no desenvolvimento de ações.

4.2 PESQUISA DE MARKETING SOCIAL NA PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO DA FIASUL

Dentre os 100 funcionários entrevistados obteve-se os seguintes dados a respeito do item perfil:

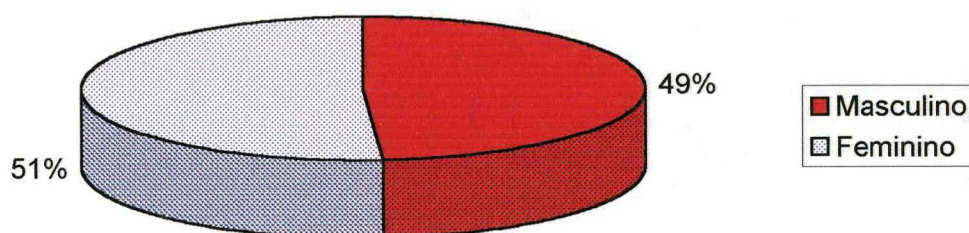


FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 01 – SEXO

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 5 está demonstrado que 49% dos funcionários são predominantemente do sexo masculino e 51% do sexo feminino. Estes dados denotam que o quadro funcional da empresa Fiasul é composto em sua maioria por mulheres.

Na questão 02 do questionário aplicado aos funcionários, inqueriu-se sobre a faixa etária dos mesmos e constatou-se:

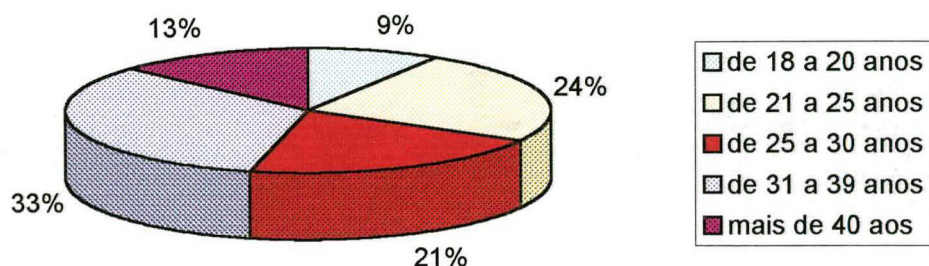


FIGURA 6 - DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 02 – FAIXA ETÁRIA

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 6 está demonstrado que 21% dos funcionários possuem entre 25 à 30 anos, 24% possuem entre 21 à 25 anos e 33% entre 31 à 39 anos. Esses dados denotam que a maioria dos funcionários da empresa situam-se entre a faixa etária de 31 a 39 anos, o que caracteriza um quadro funcional composto em grande parte por pessoas consideradas atuantes para o mercado de trabalho.

No item escolaridade, abordado na questão 03, obteve-se o perfil escolar dos funcionários:

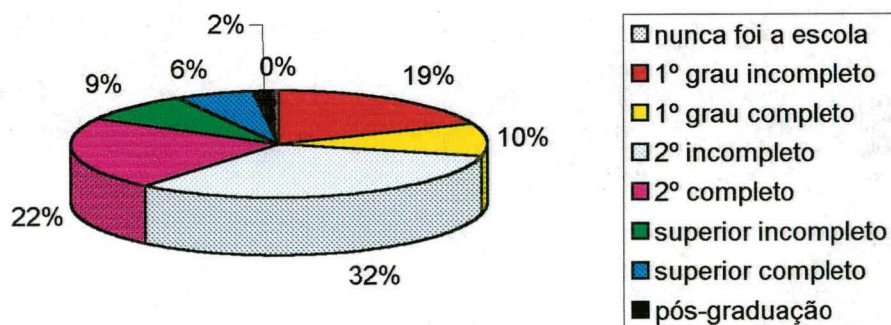


FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 03 – ESCOLARIDADE

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 7 mostra que 32% dos trabalhadores possuem 2º grau incompleto, sendo o índice de escolaridade mais relevante entre os funcionários da Fiasul. É interessante o dado de que a empresa possui em seu quadro funcional 06% de graduados e 02% de pós-graduados.

Apesar da rede pública de ensino, municipal e estadual, oferecer instituições escolares suficientes para cada bairro com as devidas condições do avanço escolar, conclui-se que dentre os entrevistados as possibilidades de avanço no nível de escolaridade são tímidas. Na atualidade, há a necessidade de estímulo por parte do próprio indivíduo e da empresa em se dar continuidade permanente aos estudos através da escola no sistema convencional, com reciclagens e cursos de capacitação e até mesmo recorrendo ao auto-didatismo com livros, filmes, vídeos, apostilas, revistas, músicas, teatro, jornal televisivo e escrito entre outras formas de aprendizagem continuada.

Além do indivíduo crescer como pessoa, ele conseqüentemente apresentará motivação e melhores condições intelectuais de atuação na empresa e na comunidade em que vive. Todos ganham e o conceito de cidadania adquire uma dimensão especial em que os indivíduos têm oportunidades iguais para o exercício da profissão.

Os funcionários quando questionados sobre o tempo de trabalho na empresa, forneceram os seguintes dados, conforme figura 8:

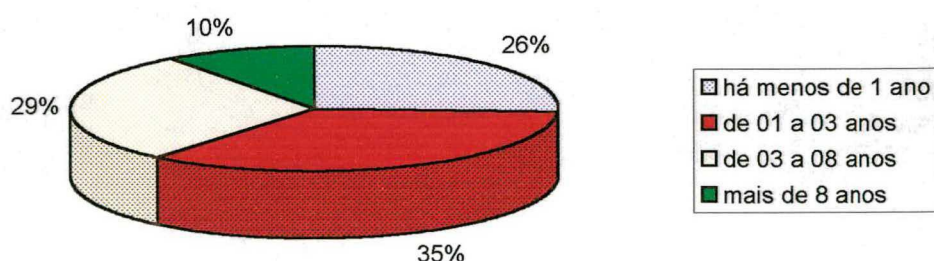


FIGURA 8 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 05 – TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 8, referente à questão 04, mostra que 35% dos funcionários da empresa atuam na empresa de 01 à 03 anos e 29% de 03 à 08 anos. Nota-se que no período de implantação e estruturação dos setores da empresa Fiasul, contou-se com a necessidade da contratação de mais trabalhadores. Na atualidade, a Fiasul possui em seu quadro funcional 26% de trabalhadores contratados há menos de um ano e com perspectivas de ampliação no próprio local onde está instalada. Também está em fase de instalação em outros dois municípios brasileiros, o que denota o grande potencial da empresa do ramo têxtil na realidade brasileira.

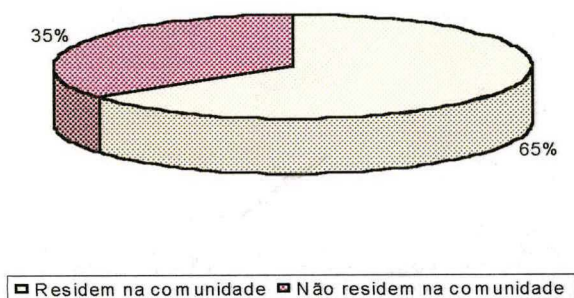


FIGURA 9 – LOCAL DE MORADIA DOS FUNCIONÁRIOS

Fonte: Dados da Pesquisa

A questão 05 revela o local de moradia dos funcionários, sendo que 65% dos funcionários residem na comunidade onde atuam profissionalmente e 35% residem em outros bairros distantes de onde a empresa está instalada.

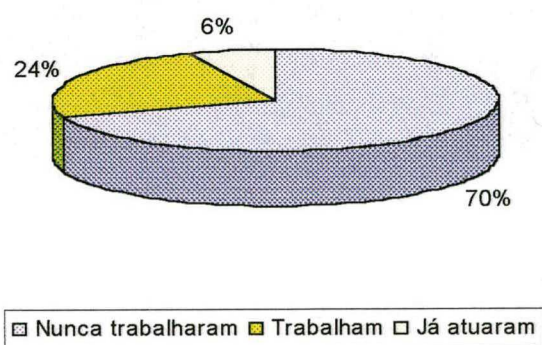


FIGURA 10 – ATUAÇÃO SOB A FORMA DE VOLUNTARIADO NA COMUNIDADE

Fonte: Dados da Pesquisa

Questionados sobre a atuação em trabalhos voluntários 70% dos funcionários responderam que nunca trabalharam em ações deste tipo, 24% já trabalham e 06% já atuaram em diversas áreas da sua comunidade. Assim obtém-se as seguintes ações de voluntariado, conforme distribuição na figura 11:

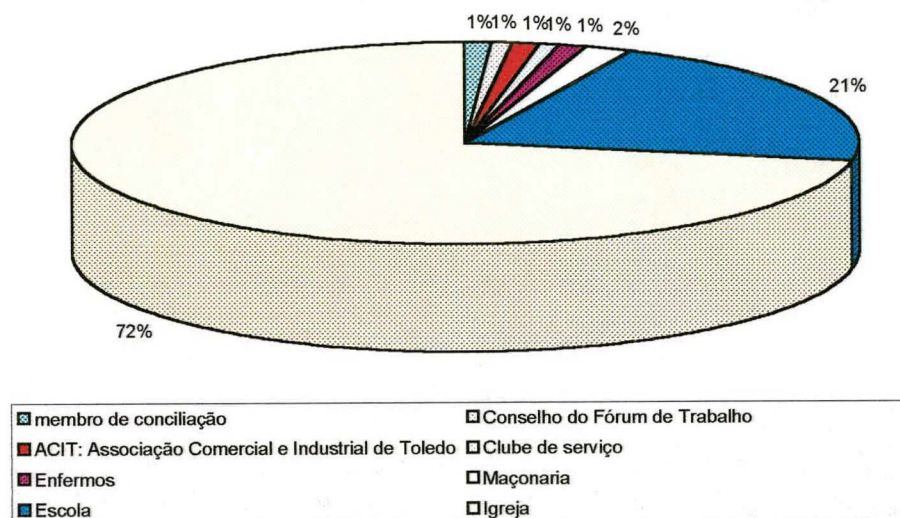


FIGURA 11 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 06 – ÁREA DE ATUAÇÃO NA COMUNIDADE DO BAIRRO

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da figura 11 demonstram as ações de voluntariado intensas de atuação na igreja com catequese, campanhas de agasalho e alimentos, equipes litúrgicas, coordenação de grupos, cursos preparatórios e festas. A pesquisa revela ainda, significativas ações de voluntariado na escola, com participação em aulas de reforço, campanhas de lixo reciclável e festas para arrecadação de dinheiro.

O voluntariado e as ações sociais têm encontrado espaço em diferentes segmentos da população, além do que já é reconhecido por organizações e atitudes próprias do Terceiro Setor – ONG's, instituições religiosas, organizações comunitárias, sindicatos e associações profissionais. Como pode-se observar na figura das respostas da questão nº 06, a interpretação de tais dados sinaliza que a atitude do voluntariado e filantropia é uma prática ainda tímida na realidade brasileira comparativamente aos índices norte americanos. Ao mesmo tempo está aumentando a responsabilidade social por parte das empresas de modo mais

participativo e com modelo de gestão próprio. Além da emergência da atuação conjunta envolvendo empresas, governo, ONG'S e sociedade civil.

Inqueridos os funcionários sobre as áreas que necessitam de apoio em seu bairro, obteve-se a seguinte distribuição de respostas na questão 07, apresentadas pela figura 12 a seguir:

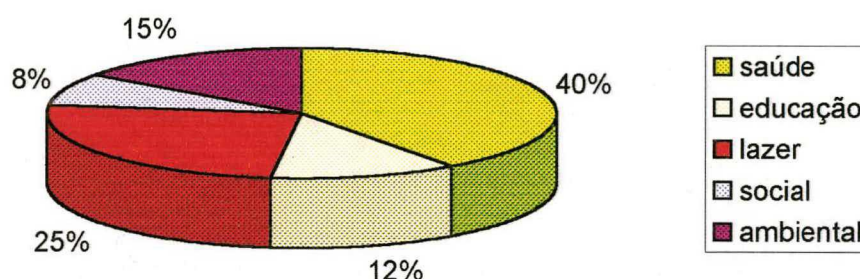


FIGURA 12 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 07 – ÁREA DO BAIRRO QUE NECESSITA DE APOIO

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 12 indica que a necessidade de 40% dos funcionários entrevistados em melhorias na área de saúde com investimentos por parte do governo em infraestrutura, ampliações em números de atendimentos, capacitação dos profissionais, medicamentos e realização de campanhas, perfazendo a necessidade de melhoria na área da saúde pública da qual grande parte dos entrevistados indicam a importância para a promoção da saúde e do bem-estar pessoal. Destacou-se também a necessidade de alternativas de lazer sinalizando os benefícios para todos no que se refere à saúde mental-coletiva, ao relacionamento humano, à satisfação pessoal e no prazer de se viver. Aliar trabalho, saúde e lazer, conforme a pesquisa, são fontes que contribuem significativamente para a formação de um homem holístico e mais equilibrado. Curioso nesta pesquisa, os dados com 12% dos funcionários denotando a preocupação com a área educacional, o que demonstra um certo grau de satisfação com os serviços oferecidos pelo poder público. Também

destaca-se 15% dos funcionários com atenção para a área ambiental e 08% com atenção para a área social, demonstrando o desprendimento da esfera individual e a preocupação com o bem-estar de toda a coletividade, pois é sabido que há uma inter-relação entre todos esses agentes na promoção da vida planetária.

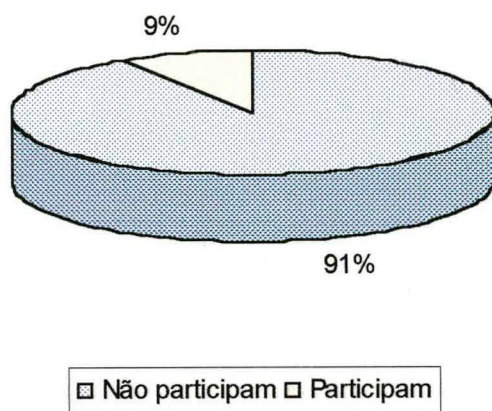


FIGURA 13 – PARTICIPA NA EMPRESA DE ALGUM PROGRAMA SOCIAL

Fonte: Dados da pesquisa

Dentro desta mesma linha de reflexão, aponta-se para a questão 08, que expõem a participação dos funcionários em programas e ações sociais da empresa Fiasul. Obtiveram-se os seguintes números: 91% dos funcionários não participam de programas sociais desenvolvidos pela empresa e 09% participam.

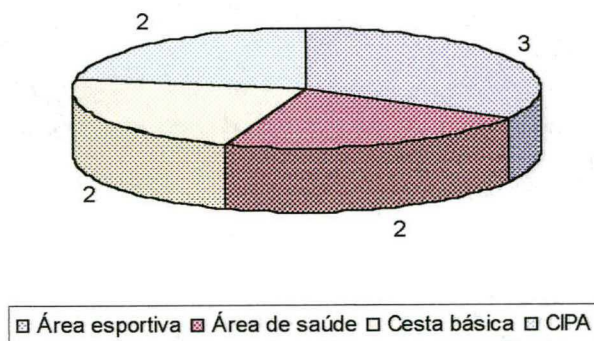


FIGURA 14 – PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS SOCIAIS NA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa

Entre o índice de 09% tem-se a seguinte participação: 03% participam de programas na área esportiva, 02% na área de saúde, 02% contribuiu de alguma forma para o programa de distribuição de cestas básicas e 02% participa da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

Os funcionários pesquisados demonstram falta de informação, o que supõe questionamentos na forma de divulgação interna adotados pela empresa tendo em vista a promoção das ações e programas sociais.

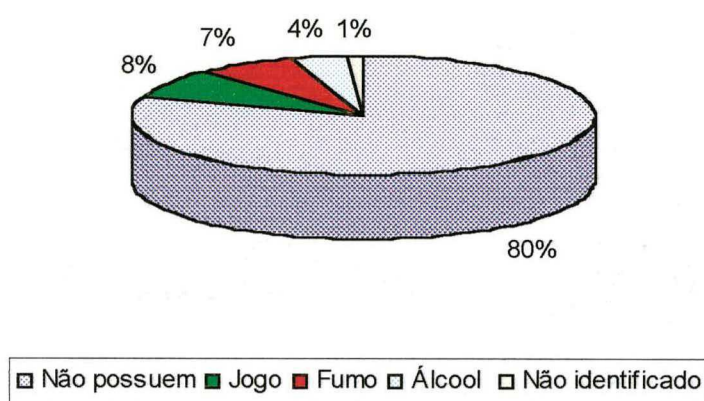


FIGURA 15 – TIPOS DE VÍCIOS

Fonte: Dados da pesquisa

Pesquisados sobre tipos de vício, formulou-se a questão 09, obtendo-se a estatística, de 80% dos entrevistados não possuem vício algum e, 8% tem, o hábito do jogo, 7% do fumo, 4% o vício do álcool e 1% que apresenta um vício diferente não elucidado. Ao interpretar estes dados têm-se a comprovação de que os funcionários entrevistados possuem um certo grau de consciência sobre os malefícios provocados por quaisquer vícios. Por outro lado, uma causa social pode induzir ou ajudar as pessoas a modificar algum aspecto de seu comportamento, tendo em vista seu próprio bem-estar, além da própria predisposição do indivíduo em mudar seu comportamento. O marketing social sugere estratégias pessoais de serem adotadas para desencorajar vícios, como: esforços para alterar idéias e valores, aumento substancial de preços, tornar substâncias viciantes inacessíveis, proibição de sua utilização em lugares públicos, promover produtos alternativos para

aliviar tensões entre outras estratégias que podem ser desenvolvidas através de um eficiente programa de marketing social com vistas à mudanças comportamentais.

Os benefícios de um eficiente programa de marketing social junto a seus funcionários, traz para a empresa estímulo a nível pessoal, maior satisfação e conseqüentemente maior produção e lucros. Os dados obtidos através da pesquisa do funcionário da Fiasul sugerem que quanto mais inteligente e estratégica a empresa for no tocante à gestão de pessoal, maiores serão as possibilidades de sucesso para as pessoas envolvidas e para a empresa.

O marketing social coleta dados visando a elaboração de planos que proporcionem mudanças sociais desejadas. Identificar a compreensão do marketing social justifica-se como o objetivo central desta pesquisa a fim constituir-se como base, juntamente com a literatura consolidada.

Ao pesquisar sobre o conhecimento dos programas e ações sociais da empresa, têm-se que grande parte dos funcionários entrevistados afirmam desconhecer os programas e ações sociais da empresa. Os números restantes revelam os dados apresentados a seguir:

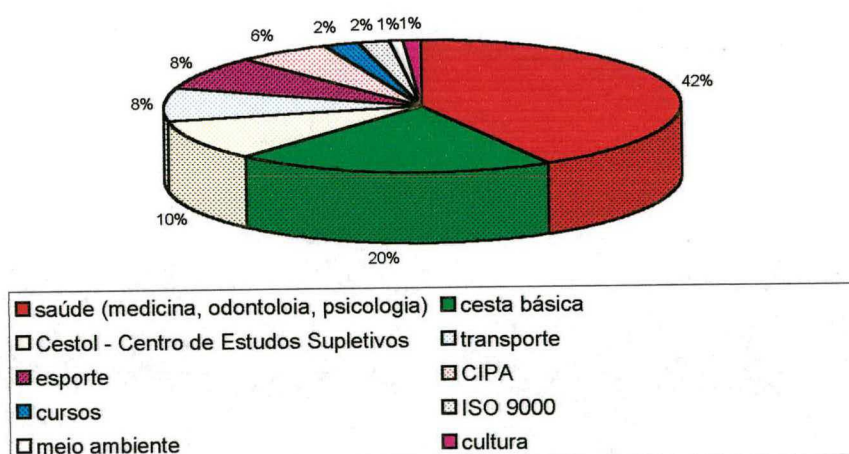


FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 10 – PROGRAMAS E AÇÕES SOCIAIS DA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição dos dados revela que apenas alguns funcionários conhecem programas e ações sociais desenvolvidos pela empresa. De acordo com estas considerações, percebe-se a necessidade e a importância da disseminação de informações tão necessárias ao desenvolvimento da empresa em termos de objetivos socialmente orientados. Este é um procedimento que facilita o desenvolvimento das ações por parte de todos os envolvidos e contribui significativamente para a consolidação da empresa perante os funcionários e a sociedade.

Uma comunicação eficaz entre todos os funcionários através de diversos canais de comunicação, de eficientes programas quer dizer sobre a tomada de decisões e cultura de uma empresa moderna. São pessoas, equipamentos, idéias e procedimentos para reunir, avaliar e distribuir informações. O desenvolvimento adequado das informações na empresa é fundamental para a tomada de decisões à nível estratégico e condição essencial para o sucesso de qualquer atividade.

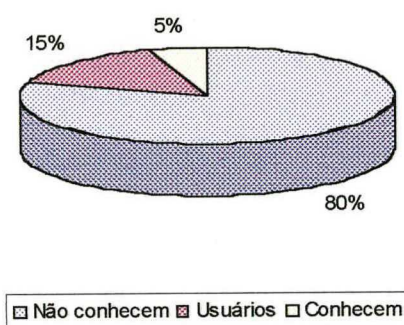


FIGURA 17 – PROGRAMAS E AÇÕES SOCIAIS DESENVOLVIDAS NA EMPRESA E COMUNIDADE

Fonte: Dados da pesquisa

Ao responder na questão 11 sobre a forma de conhecimento dos programas e ações sociais desenvolvidos na empresa e na comunidade, considera-se através dos dados levantados, que 80% dos entrevistados não têm acesso aos canais de informações utilizados pela empresa para a divulgação dos programas e ações sociais por ela desenvolvidos, sendo que, 15% dos funcionários chegam a este conhecimento no momento em que necessitam ou que se tornam usuários de um determinado serviço e 5% afirmam que têm este conhecimento em função da

participação ativa no cotidiano da empresa, ou por curiosidade ou porque são membros integrantes de uma modalidade de projeto ou ações social. Conforme análise e reflexão sobre os dados desta questão 11, denota-se a necessidade na elaboração e gerenciamento de eficientes canais de comunicação.

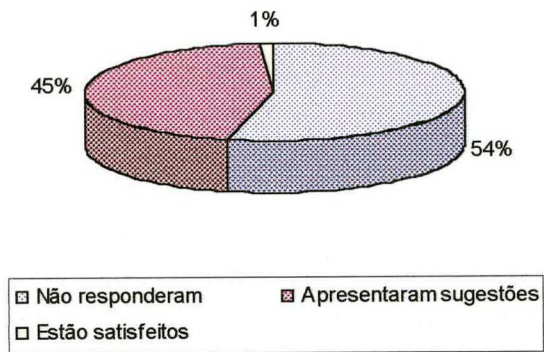


FIGURA 18 – SERVIÇOS AOS FUNCIONÁRIOS E COMUNIDADE

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre quais novos serviços a empresa deveria oferecer a seus funcionários e comunidade, com relação à questão 12 mostra que 54% dos funcionários entrevistados omitiram as informações não respondendo a questão, 01% se mostraram satisfeitos com os atuais programas oferecidos pela empresa e 45% apresentaram novas sugestões a serem implementadas.

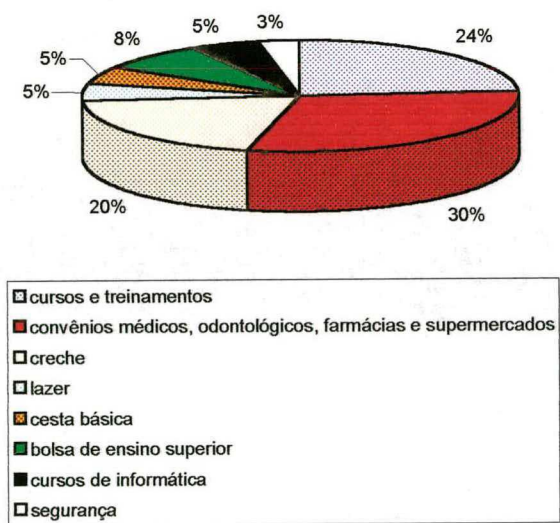


FIGURA 19 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 12 – SERVIÇOS QUE DEVEM SER OFERECIDOS PELA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 19 mostra que os funcionários concordam sobre a satisfação das necessidades básicas para que um ser humano possa se desenvolver, sendo respectivamente a preocupação com a saúde, atualização e bem-estar dos familiares no momento em que os pais estejam trabalhando.

A saúde e o bem-estar das populações são direitos fundamentais do ser humano, devendo o estado e as instituições prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício. O conjunto de ações e serviços de saúde e educação, são fatores determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o transporte, o acesso aos bens e serviços essenciais expressam o dever do estado, mas este não exclui o dever das pessoas, da família, das empresas e da sociedade.

Nesta situação, a empresa pode colaborar no estabelecimento de condições que assegurem o acesso universal e igualitário às ações e aos serviços voltados à promoção do ser humano.

Para avaliar a imagem desta empresa junto à comunidade local/toledana, elaborou-se a questão 13, que diz respeito a sua imagem:

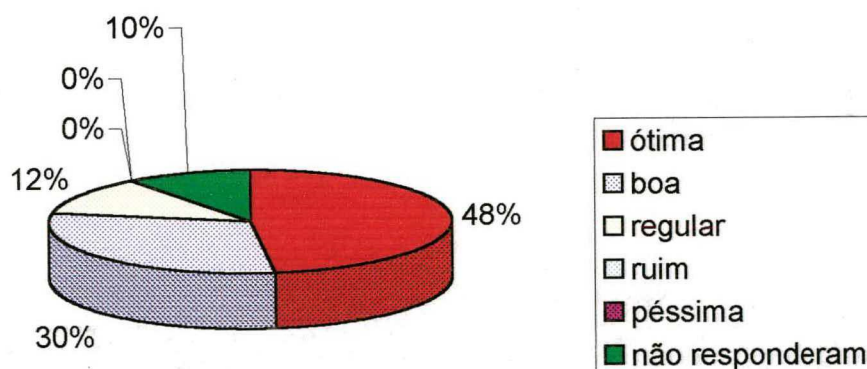


FIGURA 20 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 13 – IMAGEM DA EMPRESA PERANTE A COMUNIDADE

Fonte: Dados da pesquisa

Ao avaliar a satisfação do funcionário com a empresa constata-se que 78% estão satisfeitos. Este dado é revelador das características e da consolidação da

imagem positiva da mesma. Por quaisquer que sejam as circunstâncias apenas 12% demonstraram índices de satisfação regulares e 10% abstiveram-se em responder. Embora acelerado o processo de mudança pelo qual passa a empresa, e sendo afetada pelo ambiente externo, a empresa deve promover alternativas de equilíbrio frente as mudanças culturais, tecnológicas, produtivas que, influenciam na sua imagem tanto internamente quanto externamente.

Outros dados avaliados na pesquisa foram as sugestões elencadas pelos funcionários, no entanto 42% optaram em não responder a questão 14. As respostas de 58% dos funcionários se distribuem da seguinte forma:

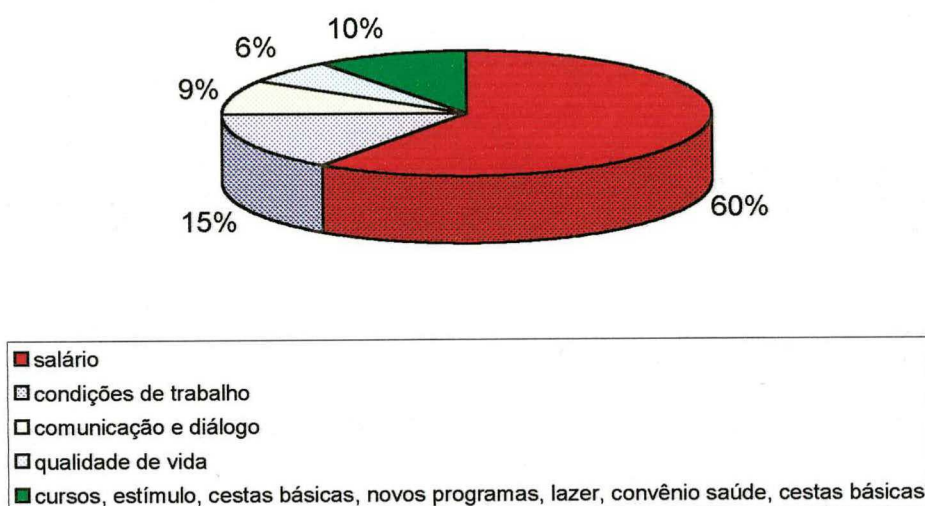


FIGURA 21 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 14 – QUAL O NÍVEL QUE A EMPRESA DEVE MELHORAR

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos na questão 14, permitem a avaliação por parte da empresa sobre o grau de satisfação salarial do funcionário, sendo que 60% apontaram a melhoria nos salários como fator relevante de mudança. Esses abrem à possibilidade para novas modalidades de pesquisa em relação a essa questão, maior aprofundamento no sentido de comparar médias salariais, necessidades, desejos, customização de vida por regiões entre outros.

Sobre as características relevantes e consideradas importantes no momento da compra de um produto, a figura 22 mostra o seguinte:

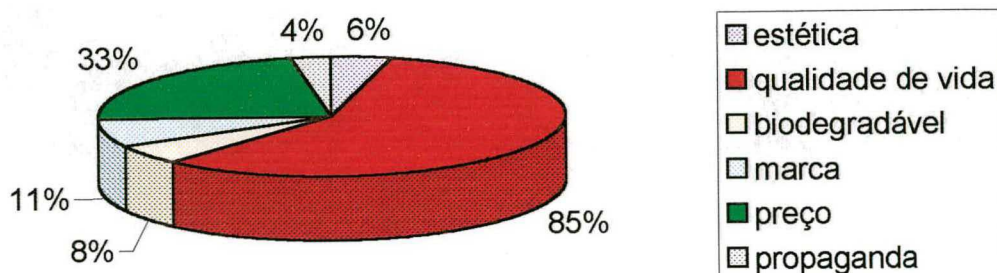


FIGURA 22 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 15 –
CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS MAIS IMPORTANTES

Fonte: Dados da pesquisa

Para 85% dos funcionários o fator qualidade é preponderante na aquisição de um produto. Dentre os mesmos entrevistados 33% consideram o preço, outros 11% definem a marca, 8% o fator biodegradável, 6% a estética do produto e 4% a propaganda.

Esta distribuição das respostas evidencia um planejamento que a empresa deve ter, na implementação e controle de seus produtos, a partir das necessidades apresentadas pelos funcionários. Exercer constante controle das variáveis que influenciam o consumidor no momento da compra é fundamental, como por exemplo, desenvolver pesquisa de marketing, oferecer produtos de credibilidade, fazer reconhecer as marcas, e pensar no produto desde a sua elaboração até o momento da venda.

Várias decisões envolvem um bom produto, conforme verificado na pesquisa. As decisões de aquisição dos consumidores como as culturais, sociais, pessoais e psicológicas devem ser entendidas pela empresa, respondidas com as diferentes características dos produtos, preços e apelos de propaganda, buscando a vantagem competitiva.

Em relação ao lazer preferido por parte dos funcionários, tem-se a seguinte distribuição:

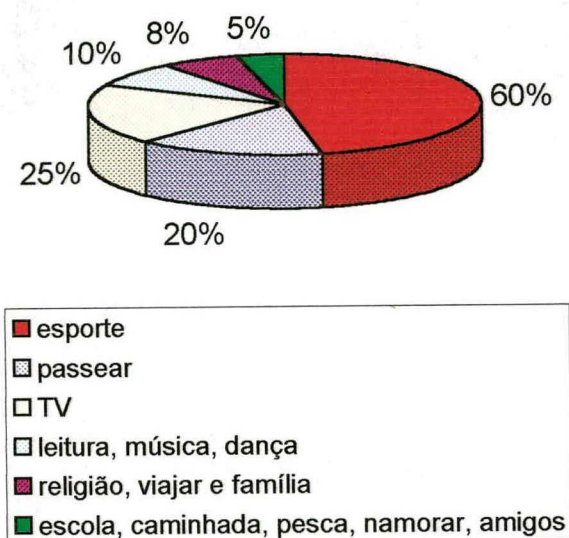


FIGURA 23 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 16 – LAZER PREFERIDO

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da figura 16 apontam a relevância do fator esporte na vida das pessoas, sendo que neste item inclui-se basicamente o futebol pois, identificaram-se muitos respondentes do sexo masculino que sinalizaram para esta opção. Esta questão justifica, sua importância pois denota preferências, qualidades, hábitos, atitudes e até mesmo opções culturais. A empresa ao utilizar-se destas informações troca um perfil cultural possível de ser explorado e ampliado nos aspectos positivos, primando pela capacitação e pelo bem-estar de seus funcionários.

Na questão 17, que trata sobre a qualidade de vida os funcionários responderam o seguinte:

Mostra que 44% dos funcionários consideram boa a sua qualidade de vida, 26% consideram-a regular e 20% afirmam que a sua qualidade de vida é ótima. Nenhum respondente caracteriza sua qualidade de vida como péssima.

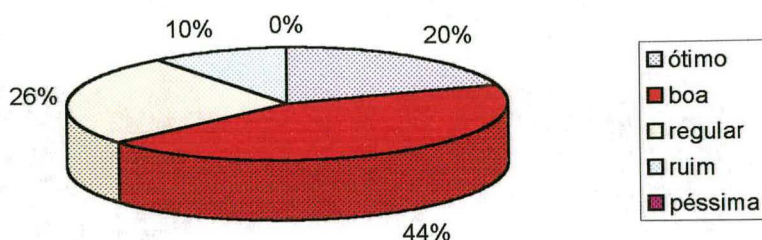


FIGURA 24 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 17 – QUALIDADE DE VIDA

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo a pretensão de verificar como se dá o cotidiano das pessoas, verifica-se a tentativa da maioria dos funcionários em implementar a tentativa de pôr em prática um modelo de vida boa. A aceitação e a compreensão da realidade de cada um facilita o dia-a-dia, o trabalho, a qualidade das relações, os estudos, aperfeiçoando as potencialidades e as particularidades de cada um. Em consequência, as metas e objetivos na vida tanto pessoais quanto profissionais devem ser consentâneos com a visão da realidade que se constrói para si próprio frente as circunstâncias.

4.3 PROGRAMA DE MARKETING SOCIAL

Os planos de marketing variam significativamente de empresa para empresa, no que se refere ao formato e objetivos gerais que, se resumem àquilo que a organização pretende realizar.

Um programa de marketing é a combinação das atividades de marketing utilizadas para influenciar clientes no sentido de comprar um produto ou linha de produtos específicos (HIAM, 1999). Os programas de marketing são organizados dentro de uma estrutura já existente, como por exemplo, dentro da própria empresa ou organização. Este programa torna-se integrado à organização e auxilia no alcance da qualidade dentro de uma unidade organizacional.

Para a adesão de seu produto social, como por exemplo, a proteção do meio ambiente, o plano de marketing social precisa ser bem elaborado, organizado e implantado. Identificam-se alguns componentes centrais tomando-se por base alguns planos apresentados por diferentes autores. Para Sina e Souza (1999), o processo de planejamento de marketing social consiste em cinco estágios gerais, com vários tipos de atividades: planejamento; desenvolvimento da mensagem dos materiais a serem enviados; pré-teste do programa ou campanha; implementação, avaliação e controle.

Para Kotler (1998), a abordagem da mudança baseada em um plano de marketing social, pressupõe que se considere: a administração do programa que envolve a execução de um conjunto de tarefas específicas por uma equipe através de uma estrutura organizacional. A execução do plano envolve o apoio do pessoal de finanças, treinamento, pesquisas, logística, instalações, transporte, entre outros. A regra é a cooperação entre os envolvidos.

Para uma efetiva organização e posteriormente a implantação de um programa de marketing social, a característica principal é a capacidade de negociação frente aos problemas e soluções, interesses, vantagens mútuas e os critérios objetivos. Na etapa da implantação, dentro da organização, observa-se o processo como um conjunto de qualificações que consiste numa série de etapas. Kotler (2000), define as quatro etapas de Hosmer – de causa comum, que são as seguintes:

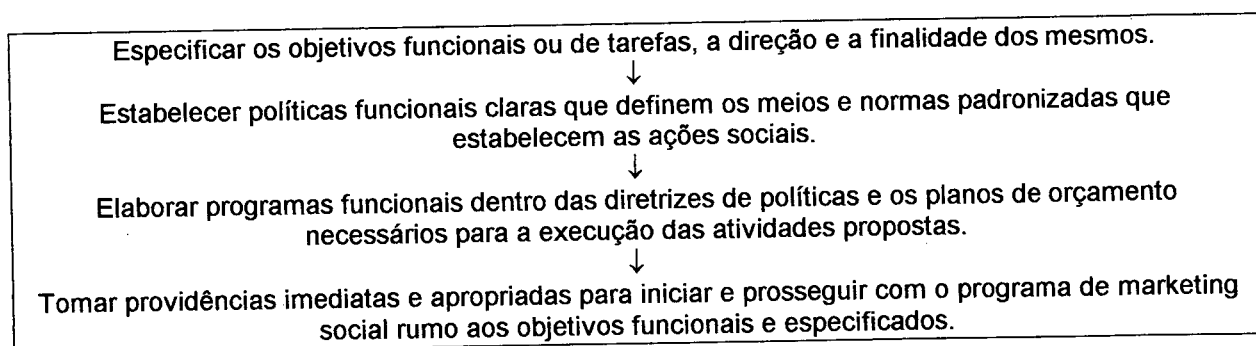


FIGURA 25 – IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING SOCIAL

Fonte: Hosmer, *apud* KOTLER (2000, p. 47).

A organização e implantação de um programa de marketing social depende muito da capacidade de liderança, das qualificações de pessoal envolvido, dos recursos, da avaliação do processo e dos resultados e do aproveitamento e crescimento da equipe envolvida. A administração do programa é contínua, toda a equipe envolvida deve trabalhar, planejando, implantando, avaliando, controlando e replanejando constantemente.

Para Kotler (2000), qualquer programa de marketing social produz mudanças, conseqüências e efeitos colaterais. Existem grandes mudanças e oportunidades devido ao desenvolvimento de programas de marketing social, que objetivam a promoção de mudanças comportamentais dos indivíduos e grupos, na satisfação de suas necessidades humanas e na elevação da sua qualidade de vida.

O objetivo do marketing social é promover a mudança social através de planejamento com vistas a atender interesses do mercado-alvo ou da sociedade, com idéias concretizadas através de objetos ou serviços.

Para Kotler, *apud* Ikeda (mimeo), pode-se levantar três diferenças entre o marketing ortodoxo e o social quanto a: objetivos, resultados, produto, conforme observado no quadro.

	MARKETING ORTODOXO	MARKETING SOCIAL
Objetivo	- Atender as necessidades e desejos identificados nos mercados-alvos	- Modificar as atitudes ou comportamentos dos mercados-alvos
Resultados	- Resultado principal é o lucro, servindo aos interesses do mercado-alvo	- Resultado é o atendimento dos interesses do mercado-alvo ou da sociedade
Produto	- Produtos e serviços	- Idéias (concretizadas através de objetos e serviços)

QUADRO 5 – DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING ORTODOXO E O SOCIAL

Fonte: Kotler (1998, p. 53).

A observação do quadro oportuniza o entendimento sobre o objetivo do marketing ortodoxo: o lucro para a organização e o consumidor. Enquanto no marketing social: é provar mudanças na sociedade, sob a perspectiva de troca.

Ambos compartilham os mesmos instrumentos, somente os resultados a serem atingidos são divergentes. Conforme Kotler e Roberto, *apud* Ykeda (mimeo), o marketing social é uma tecnologia de administração da mudança social, associa-se ao projeto, à implantação, ao controle de programas de prática social em um ou mais grupos de adotantes e escolhidos como público alvo. Corresponde à utilização do marketing adaptado à realidades distintas.

Destaca-se que o objetivo da administração do marketing social vai além do atendimento dos desejos e necessidades do consumidor. Constitui-se num propósito maior que é o da mudança de comportamento e valores dos indivíduos ou sociedade escolhidos como alvo. O marketing social tem o fim específico de promover mudanças sociais de forma planejada.

Ykeda (s.d.) destaca que, para que a mudança social ocorra, o agente de mudanças escolhe métodos e técnicas adequados para influenciar os escolhidos, o agente de mudanças delinea estratégias de mudança. Para Kotler e Roberto, *apud* Ykeda (s.d.), há cinco estratégias de mudança: tecnológica, econômica, político-legal, educacional e o marketing de idéias. No caso da estratégia tecnológica, busca-se mudanças ou inovações em termos do produto. A estratégia econômica, observa custos ao comportamento indesejável e recompensas ao comportamento desejado. A estratégia político-legal fundamenta-se em políticas e ações que visam a mudança social. A estratégia educacional investe em processos de conscientização.

As organizações devem considerar que são também um sistema aberto e em constante interação dinâmica, influenciando e sendo influenciadas, pelo seu ambiente externo. Nesta perspectiva, Arantes (1998) conclui que a empresa exige inovações e mudanças constantes, diante da adequação necessária à evolução dos ambientes interno e externo.

4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING SOCIAL PARA A EMPRESA TÊXTIL FIASUL, TOLEDO - PR

Retomando os objetivos para esta tese, ao término da exposição sobre os aspectos metodológicos, têm-se alguns objetivos alcançados. O objetivo I: •elaborar um histórico da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR.; proporciona um entendimento acerca da realidade concreta deste estudo de caso. Para se atingir o objetivo II: •identificar as mudanças ocorridas e as estratégias adotadas na Fiasul relacionadas com o marketing social segundo a percepção dos dirigentes; desenvolve-se um questionário específico à gerência a fim de completar a abordagem sobre o marketing social na Fiasul. Têm-se em decorrência o objetivo III: •identificar a percepção dos funcionários da Fiasul o marketing social; evidencia-se a compreensão das ações de marketing social bem como, necessidades e anseios por parte dos funcionários da empresa Fiasul de suas famílias e comunidade. Para se atingir o objetivo IV: •identificar estratégias de marketing social para a empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR; entende-se como meta subsequente à abordagem teórico-conceitual e aos objetivos iniciais propostos. Evidencia-se a necessidade da proposição de estratégias de marketing social para a empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR em decorrência da percepção e da leitura dos aspectos observados através da pesquisa de campo junto aos dirigentes e funcionários.

Desenvolveu-se uma pesquisa de campo norteada pelos fundamentos conceituais sobre marketing social. Uma empresa interessada em ampliar seus programas e ações aceitou a proposta de sua inclusão nesta pesquisa, mesmo sendo identificável. Do levantamento de dados obtidos mediante pesquisa de campo com a utilização de questionário para os dirigentes e funcionários da Fiasul, gerou-se este relatório de pesquisa, com entendimentos e recomendações.

Os aspectos conceituais relacionados no início desta pesquisa, com enfoque para a mudança organizacional, as escolas de administração e os aspectos sociais às estratégias organizacionais e também noções sobre responsabilidade social e ética, reforçam o tipo de pesquisa recomendada para o alcance dos objetivos deste estudo. Ou seja, mostraram-se adequados do ponto de vista técnico-científico.

A modalidade de pesquisa quantitativa de maior aplicabilidade pode abranger

um maior número de funcionários por basear-se em métodos estatísticos, ao permitir generalizações dentro de um universo maior utilizando-se a teoria da amostragem. E, a partir da amostragem significativa de gerentes e funcionários entrevistados, pode-se extrair o tratamento que vem sendo dado ao marketing em uma empresa têxtil.

A finalidade desta pesquisa não limita-se a apresentação dos dados obtidos com a pesquisa de campo. Além deste, um repensar da prática de marketing social da empresa têxtil Fiasul e a indicação de estratégias possíveis para melhorias e atualizações constantes.

Os dados primários obtidos com os questionários permitiram gerar estratégias e recomendações com base na dimensão qualitativa, a fim de explorar e acrescer o conhecimento sobre marketing social já existente.

Este trabalho, cuja elaboração amplia a satisfação dos funcionários da Fiasul e da comunidade, é um fator que identifica e gera possibilidades de atuação e direcionamento para um programa de marketing-social eficiente. Nota-se que, as necessidades e desejos dos funcionários e da comunidade variam de realidade para realidade, podem ser constantemente identificados através de pesquisas de satisfação e analisadas conforme as mudanças organizacionais. Tornar a pesquisa numa valiosa estratégia de coleta de dados e informações, permite a promoção de uma avaliação e redimensionamento dos programas e ações sociais.

Outro aspecto importante, refere-se a percepção e aos valores por meio dos quais os gerentes e funcionários atuam na empresa, com canais de cooperação na execução e na divulgação das práticas de marketing social. Pesquisas de marketing social proporcionam um parâmetro de avaliação do programa social da empresa frente aos funcionários e a comunidade e diz muito sobre a manutenção da empresa no mercado.

Com relação ao meio ambiente, a empresa atua em uma área de 94.000 m² junto às instalações e voltando-se à ações ambientais com o projeto "Fiasul aliada ao Meio Ambiente". Caracteriza-se pelo reflorestamento e plantio de espécimes nativas da região, caracterizadas com plaquetas identificando-as pelo nome comum e o científico. Neste inclui-se também, a ação de ajardinamento em torno da área de

produção, administrativa, refeitório e salas-ambiente. A opção pelas flores se deu mediante consulta aos funcionários. Ainda no setor ambiental, a empresa possui uma parceria com a Universidade do Oeste do Paraná, UNIOESTE – *Campus Toledo*, PR para o aproveitamento de resíduos produzidos pela desfibrilação do algodão. As pesquisas se dão na perspectiva de utilização do resíduo para compostagem e cobertura morta em hortas e reflorestamentos.

No que se refere à área ambiental há muitas estratégias possíveis de serem traduzidas e debatidas nas empresas, para que se estabeleçam as relações entre empresa, sociedade e meio ambiente. A mídia, rádio, televisão e imprensa escrita representam uma fonte inegável no desencadeamento dos debates entre empresa e sociedade, frente a essa questão.

As diversas atividades de educação ambiental como por exemplo, visitas técnicas em outras empresas ou em parques ambientais, são também consideradas no âmbito do aprimoramento da cidadania ambiental de cada um. Afinal, a própria inserção do indivíduo na sociedade implica algum tipo de participação, de direitos e deveres com relação ao meio ambiente. Da mesma forma a estrutura da empresa, a ação dos outros integrantes do espaço empresarial devem contribuir na construção das condições necessárias a desejada formação mais atuante e participativa do cidadão.

É relevante que os empresários levem em conta a importância de trabalhar com a realidade imediata da empresa, bem como incentivar e valorizar o interesse de todos pelo que transcende a empresa, ou seja, a comunidade em um contexto mais amplo, o mercado mundial.

No item qualidade de vida, a empresa possui um programa de parcerias com médicos, dentistas e psicólogos para a diminuição do custo-benefício destes serviços aos funcionários. Neste item inclui-se o programa de transporte específico para os funcionários. Na análise destes benefícios, a partir destas informações fornecidas pela empresa, destaca-se também a importância desses serviços como uma forma de verificação das associações e qualidade de vida, saúde, meio ambiente, riscos por acidentes, assim como as relações sociais entre as partes envolvidas. Uma empresa é constituída por pessoas, passíveis de tensões,

necessidade de ajustamentos, exclusões sociais, enfrentamento de doenças e, a empresa deve considerar os fatores que comprometem a salubridade de seus funcionários.

Com relação aos aspectos da produção, otimiza um programa de redução de custos e desperdícios com a produção revertendo em participação nos ganhos reais de salário. Neste programa utiliza-se água de poço tubular profundo, reduzindo custos com água tratada e energia. Também a redução no horário de funcionamento dos maquinários implica em redução de custos. A reciclagem dos lixo produzidos pela empresa, permite a troca destes resíduos industriais por cestas básicas às famílias dos funcionários gerando renda. No sentido de motivar e valorizar o funcionário Fiasul, opta-se pela contratação de parentes e familiares dos mesmos.

No âmbito da educação, a empresa tem um convênio firmado com o Centro de Estudo à Distância – CEAD, com o objetivo de prover o acesso e a universalização do ensino fundamental e médio. Nesta esfera, tem-se uma parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE, admitindo-se portadores de deficiência no quadro funcional da empresa. Além de parcerias com organismos internacionais para a aquisição de recursos financeiros e tecnológicos, visando a melhoria e práticas conjuntas de responsabilidade social.

No que se refere as problemáticas sociais, o contato e a parceria da empresa com instituições, organizações compromissadas com a comunidade, grupos culturais, postos de saúde e outros organismos, pode oferecer uma rica contribuição pelo vínculo que a empresa estabelece com a realidade na qual está inserida. Para isso é preciso buscar formas de a empresa estar mais presente no dia a dia da comunidade, e também o inverso. A presença da empresa no cotidiano da comunidade refere-se ao modo de como está pode se envolver em atividades voltadas para o bem estar da sua comunidade, desenvolvendo projetos que repercutam dentro e fora da mesma, como por exemplo: palestras, fazer doações de produtos e serviços, contribuições a organizações comunitárias, apoio a eventos locais, parcerias com escolas, apoio ao comércio e intercâmbios culturais.

Um dos reais objetivos da pesquisa é gerar idéias criativas e informações válidas para implementações na área de marketing social na empresa

particularizada. A empresa Fiasul pode optar pela ampliação, manutenção e desenvolvimento de seu programa de marketing social, ao valorizar a criatividade de todos os envolvidos. Outra possibilidade visando dar mais abrangência ao programa supõe a criação de parcerias com institutos ou fundações ou ainda, com outras empresas com finalidade de responsabilidade social e atendimento aos anseios e necessidades dos funcionários.

Os resultados da pesquisa apontam para a elaboração de novas ações a fim de gerar maior satisfação. O conceito de programa de marketing social está relacionado a um conjunto de projetos e práticas a serem implementadas. O programa de marketing social tem um nível de abrangência que compreende um elenco diversificado e numeroso de ações. Os critérios a serem observados na elaboração de um programa advêm de pesquisa junto aos funcionários da empresa, estes que são também o alvo estratégico ou os beneficiários de um programa desta natureza.

Definidos e elaborados programas e ações observa-se a disponibilidade de recursos materiais e financeiros, um sistema de gerenciamento eficiente e um sistema de informações que socialize o plano dentro dos prazos previstos. A avaliação é a etapa final do ciclo de gerenciamento do programa de marketing social, consiste na mensuração entre os objetivos e ações propostas e os resultados efetivamente atingidos após a realização do programa. Compete à equipe da empresa responsável pelo gerenciamento do programa de marketing social a habilidade de avaliar, coletar novos indicadores e implementar o programa, com vistas ao retorno em relação a aceitação do projeto da empresa, a promoção da marca e o retorno social aos funcionários e à comunidade sob a forma da melhoria na qualidade de vida em seus múltiplos aspectos.

O exame das diferentes expressões dos funcionários e gerentes descritos nas diferentes áreas de atuação de marketing social, destacam a relevância de algumas ações imprescindíveis à satisfação dos mesmos. A descrição das ações podem ser englobadas nas seguintes áreas: saúde, lazer, educação e qualidade de vida.

A empresa já possui parceria para atendimento com médico, dentista e psicólogo. Mas, pode colaborar na evolução deste serviço investindo na promoção

da saúde, ao financiar convênios e parcerias com empresas privadas de saúde, neste caso, com a opção preferencial pela empresa de saúde privada UNIMED – Cooperativa de Trabalho Médico Ltda.

Também pode sustentar programas de vigilância epidemiológica, vigilância sanitária de alimentos, criação de uma despensa de medicamentos básicos e rotineiros, adequação de ambientes de trabalho para prevenção da Lesão por Esforços Repetitivos – L.E.R, acompanhamentos específicos, programa de saúde da família e outras ações como oficinas de saúde onde são socializadas as informações que vão desde o planejamento familiar, à saúde bucal, nutrição infantil, sexualidade, prevenção de DST, alcoolismo e fumo, entre outros temas. Também, criação de uma horta medicinal alternativa na empresa elevando a saúde no cotidiano do refeitório e da família da empresa.

De um modo geral, a empresa pode criar uma cultura empresarial que preze a saúde pessoal, a segurança e o bem estar, ao promover: Check up da saúde, recompensas por estilos de vida saudáveis, realizar campanhas anuais ou semestrais para o alcance de metas em saúde, estimular práticas esportivas, eliminar o fumo do ambiente de trabalho, encorajar a participação em programas de auto ajuda e superação de vícios, criar áreas de descanso e leitura.

Os programas de lazer indicados pelos funcionários sugerem à empresa associar-se a centros esportivos, onde utilizam-se dos momentos livres para atividades coletivas, diversão e passa-tempo, estimulando o espírito de equipe, a integração e a percepção do grupo. A empresa pode apoiar centros culturais ou casas de cultura para a realização de mostras culturais, exposições, oficinas de artes, danças folclóricas regionais, coral, musicalização e literatura através da criação de uma biblioteca na empresa, favorecendo à acesso a cultura em suas mais diferentes manifestações. Pode-se contar com o apoio de um corpo de voluntários ou de profissionais contratados para o desenvolvimento destas atividades. Outro desejo apontado pelos entrevistados sugere a realização de torneios, gincanas, dias de festas e comemorações organizados no âmbito da empresa e da comunidade. Estas formas de atuação buscam a inovação, os valores éticos de convívio, fraternidade e participação.

O comprometimento da empresa no campo educacional é um fator relevante apontado pelos funcionários entrevistados. A empresa pode dar continuidade às suas ações de parcerias com o CEAD e a APAE, capazes de serem reproduzidos e de beneficiarem a todos os funcionários. Com seu exemplo, pode-se mobilizar a comunidade em prol das escolas públicas, do voluntário corporativo em benefício do apoio mútuo entre os funcionários como a ampliação do conceito de cidadania. Pode também contribuir para a educação dos filhos dos funcionários através de apoio à programas de reforço e complementação escolar até a disponibilização de recursos materiais e financeiros, como por exemplo, doação de computadores e retroprojetores usados podendo-se deduzir em imposto de renda mediante documentação apropriada.

Interessantes e necessários o desenvolvimento e a execução de projetos de cursos de informática básica, reciclagem de papel, ajardinamento, horta caseira, utilização de plantas caseiras na medicina natural, artesanato e pintura, redação comercial e outros conforme indicativos de pesquisa. Ao mostrar os resultados a outras empresas e organizações têm-se a possibilidade de sensibilizar novos parceiros potenciais para a causa da educação. Como por exemplo, a parceria com unidades de creches municipais, conforme anseios apontados na pesquisa. A creche é uma unidade que dispensa cuidados básicos às crianças dos funcionários as quais devem ser supridas com serviços sócio-educativos para a promoção do desenvolvimento integral da pessoa humana. O atendimento das crianças pode contar com o apoio e o envolvimento de voluntários e parcerias com a municipalidade para o apoio nos custos desta ação. Investindo em projetos e ações sociais para a infância a empresa exerce sua responsabilidade social em relação à infância e dá um suporte a estrutura familiar ampliando de suas vidas no dia-a-dia.

Um conjunto final de dados aponta para a questão salarial. O ponto de vista de 60% dos funcionários entrevistados aponta para sua efetiva melhoria. A lista das características de uma boa empresa consta de níveis aceitáveis e justos de remuneração/benefícios, oportunidades, avaliação do desempenho, plano de cargos, e salários em atividades geradoras de emprego, programa de participação nos lucros, segurança no emprego, recompensa à funcionários pelo trabalho voluntário, orgulho no trabalho e da empresa, sinceridade, companheirismo e amizade. O funcionário deve sentir que resultados financeiros são resultantes de

métodos rigorosos de gestão para a lucratividade e a condição de retorno em termos de remuneração, por que são mais bem sucedidas. Uma administração destacada para criar e manter este tipo de ambiente tomando todos esses fatores em conjunto, forma um retrato que sugere métodos inteligentes de gestão e um investimento em excelentes lugares para se trabalhar. O funcionário sente que a empresa tem lucratividade, solidez e que estas condições beneficiam a ele reciprocamente.

O marketing com base em ações sociais agrega valor à marca ou produto através da incorporação do social, confere status de empresa socialmente e eticamente responsável para a marca e o produto, reforça o relacionamento entre a gerência, funcionários e comunidade e fideliza clientes. Consumidores conscientes adquirem produtos e serviços de empresas com preocupações com o meio ambiente, com o funcionário, com a qualidade do produto e responsabilidade social.

Cabe agora examinar o papel dos canais de comunicação e de informação no programa de marketing social da empresa. A essência do planejamento e do controle das ações da empresa depende de disseminação eficiente em que estão envolvidos gerência, funcionários e a mídia. Em síntese, são conjuntos de procedimentos que visam captar o que acontece na organização, apresentando de forma sucinta, as informações de cada área e tem por objetivo subsidiar todo o processo decisório da empresa. Na maioria das vezes apresentam-se um conjunto de relatórios elaborados nas áreas da empresa e podem transformar-se em informações úteis para a gerência.

Um canal de comunicação e informação, que represente o conjunto das pessoas de uma empresa, com suas idéias, dados, procedimentos. É um sistema que funciona em conjunto buscando atingir objetivos comuns e apoiar as atividades na organização, sendo este o papel primordial de um eficiente canal de informação.

Para a Fiasul, citam-se estratégias como a elaboração de relatórios de contabilidade, de vendas, de estatísticas, distribuídos periodicamente na empresa para que as pessoas que dele fazem uso tomem conhecimento dos fatos acontecidos e dos fatos para acontecer. À medida em que essas estratégias passam a responder às necessidades de informação para a tomada de decisões, tornam-se ferramentas indispensáveis no gerenciamento de uma empresa.

A implementação de um sistema de informação envolve as relações das pessoas e deve estar de acordo com a tecnologia de informação da empresa, como: murais, comunicações internas, folhetos, jornais internos, e-mail, cartazes, outdoors, faixas, painéis, reuniões, TV, imprensa, rádio e outras estratégias que propiciem à empresa uma melhor veiculação das ações e planos sociais. O bom-relacionamento entre todos os funcionários e a gerência contribui para o sucesso de sistema de informação.

Os processos da gerência requerem um alto grau de integração entre si. De um administrador se requer habilidades para integrar funções gerenciais com atualizações constantes em questões de gestão de talento, liderança, motivação, conhecimento e relacionamento interpessoal. Além de promover as dimensão social da empresa e a obtenção das certificações que atestam padrões de responsabilidade e ética das empresas, sendo: a norma SA 8000 pela qual a organização deve respeitar os requisitos de saúde, segurança, remuneração, responsabilidade social, ética e outras condições relativas ao trabalho humano. A perspectiva ambiental é avaliada e certificada na forma da ISO 14000 que refere-se a atuação da empresa no campo da educação e preservação ambiental. Sugere-se a compra por parte da empresa de matéria-prima com procedência ecológica e socialmente corretos.

Ao encontro dos princípios de ética, baseados nas necessidades e valores de uma empresa como um todo, constrói-se um clima com razões para o aprofundamento do relacionamento humano que engaje a todos num mesmo processo de desenvolvimento empresarial. Ao adicionar as competências básicas empresariais a um comportamento ético e socialmente responsável, todos os envolvidos adquirem o respeito das pessoas e da comunidade, estas que são impactadas pelas atividades socialmente responsáveis da empresa. Daí a necessidade da construção de um código de ética que norteie o cotidiano da empresa em relação a normas e valores. A empresa pode criar seu próprio código de ética / conduta que incorpora leis trabalhistas, locais e padrões internacionais aceitáveis de conduta. Este código pode ser guia para os funcionários e gerência em relação ao cumprimento das normas consensadas entre todos.

Trabalhar em clima de colaboração para promover mudanças incentiva os índices de clima organizacional de forma positiva. Promover um ambiente de cooperação, flexibilidade, com diálogo e negociação, contribui para a promoção de mudanças mais eficazes do que quando são colocadas de forma autoritária. Sugere-se a criação de um banco de idéias onde os funcionários possam expressar e divulgar suas idéias como uma oportunidade de inovar pessoal e profissionalmente.

Os funcionários que convivem em uma empresa passam pela aventura de viver em grupo sendo uma necessidade o conjunto de princípios e padrões de conduta. Neste sentido, a empresa deve identificar e articular os valores éticos de cada funcionário em consonância com os da empresa. Desenvolver relações sólidas com fornecedores, clientes e outros parceiros, negociar conflitos de interesse e assegurar o cumprimento das leis. Os princípios da empresa, como: justiça, solidariedade, compromisso e outros, devem ser indicados na declaração de valores éticos da empresa.

Palestras sobre ética, debates informais em pequenos grupos para tratar de questões éticas que fazem parte dos negócios, também é uma boa idéia. Ainda um programa formal de treinamento ético poderá ocorrer em um estágio mais avançado. A questão ética pode ser incorporada à avaliação de desempenho da empresa, com aumento de salários e gratificações a colaboradores que tenham demonstrado exemplos aos demais.

Estas idéias são ferramentas que podem ser utilizadas pela empresa, na busca de formas de integrar o marketing social, a responsabilidade e ética, à cultura de suas atividades. Constitui-se como uma fonte de idéias e não como um recurso definitivo para que a empresa se considere socialmente responsável.

Observar a lei em todos os seus aspectos, constitui-se numa base de responsabilidade social. Entretanto, esta pesquisa oferece algumas sugestões de programas, projetos, políticas e idéias que discorrem sobre a formação de uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais, além de demonstrar ações para criar e proporcionar um ambiente de trabalho participativo e produtivo.

São idéias inspiradoras e compreendem práticas criativas de responsabilidade social e desenvolvimento de novas iniciativas. Inovar, experimentar e desenvolver projetos completamente novos, adequados à cultura da empresa, são princípios seguros para a empresa que está trilhando o caminho da responsabilidade social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Apresenta-se uma síntese do mais relevante nesta pesquisa realizada ao procurar argumentação em torno dos objetivos propostos. O objetivo geral deste trabalho é verificar a percepção dos dirigentes e funcionários da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR em relação ao marketing social. Para validar este estudo de caso, desenvolve-se uma abordagem teórico conceitual para fundamentar mudanças organizacionais e a implementação de um eficiente programa estratégico de marketing social, privilegiando os mútuos interesses e necessidades: empresa, funcionários e sociedade. Empresa socialmente responsável e ética é um novo paradigma na busca de uma nova visão da transformação da sociedade e de enfrentamento da diminuição dos atuais indicadores e índices sociais.

O primeiro objetivo, elaborar um histórico da empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR foi um resultado obtido no segmento do trabalho.

A Fiasul instalada em Toledo - PR desde meados de 1994, voltada para a industrialização de produtos à base de fibra de algodão e fibra sintética, têm destaque como empresa deste ramo reconhecidamente a nível nacional e internacional. Esta visão da empresa vem como consequência de uma política e de uma estrutura organizacional voltada à mudança e à competitividade. A exposição dos resultados desse objetivo resulta do estudo do histórico da empresa e de questionário elaborado à gerência.

É correto afirmar que os dados apontados atestam a credibilidade e a atuação da empresa fundamentada em diversas ações sociais denotando princípios de responsabilidade social e ética. Inclui-se nestas considerações o alcance do segundo objetivo relacionado à identificação de mudanças e estratégias de marketing social segundo a percepção dos dirigentes.

Identificar a percepção dos funcionários da Fiasul sobre o marketing social foi o terceiro objetivo alcançado pela pesquisa de campo, onde comprovou-se a

importância de suas necessidades e anseios como ponto de partida para a elaboração de um programa de marketing social partindo destes pressupostos. As ações de gestão interna de marketing social compreende programas, projetos, ações diversas como: campanhas, treinamentos, parcerias investimentos em capacitação entre outros citados na interpretação dos dados da pesquisa realizada junto aos funcionários.

O exercício do marketing social corresponde também, ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade através de transferência de recursos, parcerias com órgãos públicos e ONG's, prestação de serviços voluntários, preservação do meio ambiente, patrocínios, geração de emprego e outros criados pela própria empresa. Resulta no comportamento permanente do empresário em contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus funcionários e de suas famílias, da comunidade local e indiretamente, da sociedade como um todo.

Marketing social, responsabilidade social e ética tornam-se parte de um conceito mais amplo: do desenvolvimento sustentável. Se a empresa apresenta desempenho econômico, social e ambiental fortalece-se o conceito de cidadania e de qualidade de vida.

Identificar estratégias de marketing social para a empresa têxtil Fiasul, Toledo - PR, é um quarto objetivo decorrente dos anteriores pois, caracteriza-se como recomendações estratégicas para o caso Fiasul em relação à inovação em torno do programa de marketing social. O marketing social tem por objetivo básico beneficiar indivíduos e sociedade conjuntamente.

Diferentemente do marketing tradicional que visa tão somente o lucro através da comercialização de produtos e serviços, o marketing social é muito mais do que isto. Tem por objetivo modificar comportamentos, tendo como principal meta, os interesses dos funcionários e da sociedade, cuja obtenção se dá através do gerenciamento de um eficiente programa de marketing social que se concretiza com idéias e ações. Neste quarto objetivo final apresentam-se idéias e possibilidades de ações para a realidade demonstrada através da empresa de campo, levando-se em conta as peculiaridades e características próprias da Fiasul.

Despertar interesse de aplicação dos resultados e idéias desta pesquisa por parte da empresa, pode ser um caminho que potencialize sua credibilidade e competitividade com vistas à melhorias contínua e mais: considerar o sistema de auto-avaliação quanto aos indicadores apresentados pelos funcionários e gerentes.

É natural a percepção da inclusão de outros aspectos ao longo da pesquisa. Este é o motivo e o estímulo à continuidade de novos estudos nesta área devido ao fato que nenhum trabalho pode ser considerado conclusivo em torno do tema estudado. A todo momento são incorporados novos saberes e atualização frente a qualquer objeto de estudo em função das mudanças que naturalmente acontecem e que chamam à atenção à novas contribuições.

Uma sensação de incômodo experimentado ao longo da pesquisa trata da posição do pesquisador em relação ao objeto pesquisado. Ou seja, ao realizar este estudo de caso, a não inserção permanente ao contexto empresarial abre margens maiores para a não absorção fidedigna de alguns elementos que poderiam ser melhor desenvolvidos. Neste sentido, chega-se a conclusão que se trata de uma perspectiva mais geral sobre o marketing social para os gerentes e funcionários da Fiasul, Toledo - PR

Este estudo conclui para uma definição de marketing social empresarial dentro de uma visão sistêmica onde Estado, empresa e sociedade são co-responsáveis na construção de um mundo melhor para se viver. A empresa passa a ter um caráter humanizador, como organização necessária e possível. Entende-se como necessária e viável em função da premência em torno do que se vive atualmente, voltando-se para seus funcionários e/ou para o ambiente e, ao agregar outros valores que não somente a maximização do lucro. Nesta concepção, destacam-se empresas que no âmbito interno promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando a consolidação de relações mais equânimes e inclusivas, desafiam as desigualdades e diferenças, além de contribuir para que o ser humano se desenvolva de forma mais integral. Ao focalizar o ambiente, as ações de uma empresa de caráter humanizador busca a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de agravos sociais, o apoio à ações comunitárias, enfim, tudo o que se convencionou em chamar de exercício da cidadania corporativa ou organizacional.

Cabe indagar sobre o papel que as empresas têm a desempenhar: se ela é apenas mais uma das tantas instituições que colaboram na definição dos contornos neste início de milênio. Nesta, entende-se a empresa como construção social, sujeito e objeto do cotidiano do qual se insere, com poder econômico e competência técnica para influenciar no destino da sociedade. A empresa de hoje, sobrevivente de um ambiente em permanente mutação, é indubitavelmente, uma das instituições mais adaptáveis a um papel de liderança nas transformações sociais. Se comparada a outras instituições, igreja, escola e governos, justifica-se a possibilidade de viabilizar uma organização necessária e humanizada voltada ao desenvolvimento das pessoas de forma integral e ao exercício da cidadania corporativa.

A responsabilidade social, portanto, passa a ser parte fundamental da visão estratégica das empresas diante de uma atuação socialmente responsável. Uma teia de pequenas iniciativas somadas a missão social da empresa estabelece uma diretriz apropriada e auxilia na escolha do melhor caminho.

A sociedade espera da empresa um papel de agenciamento de crescimento econômico juntamente com um crescimento socialmente desejável porque traz benefícios a toda sociedade e não para um grupo apenas. Importante afirmar: a sociedade contemporânea está relacionando à empresa uma atribuição de responsabilidade social que vai além do objetivo exclusivista do lucro e que extrapola as responsabilidades legais que direcionam a atividade econômica e mercadológica. Exige-se que a empresa reconheça a conjugação do crescimento econômico como um fator que envolve muitos aspectos, e não apenas do capital. Posto que a atuação de uma empresa envolve muitas pessoas, é importante considerar os interesses de todos os envolvidos.

A responsabilidade social é um paradigma que veio para ficar e prenuncia: a instituição empresa deve incorporar as tendências que apontam para a relevância do bem-estar de toda a sociedade. Tal tendência, conforme apresentado nesta pesquisa, não é apenas um modismo e sim, a inserção da empresa no mundo contemporâneo. Neste sentido, observa-se sua relevância na contínua penetração e aprofundamento no mundo acadêmico, a contínua e ampliação desta postura nos meios empresários, os problemas e indicadores agravam-se e pressionam favoravelmente neste rumo, os governos mostram-se freqüentemente incompetentes

para a solução dos problemas, crescem as ações de voluntariado que pressionavam para um novo modelo de sociedade onde a inclusão de fato ocorra e, aprofunda-se a conscientização ética e holística onde causas e conseqüências têm sua compreensão numa idéia global, total e todos os aspectos encontram-se inter-relacionados.

Numa sociedade onde aparece a conscientização das desigualdades sociais, a conscientização do poder da empresa e a conscientização dos direitos individuais têm-se que, mais uma vez, como em muitas vezes do passado, a empresa tem que se adaptar para sobreviver. Mudança e adaptação que requerem essencialmente a redefinição de seu papel social em função de uma sociedade da qual faz parte, da qual recebe sua razão de ser, existência e legitimidade para que realiza suas atividades. E, a empresa deve fazê-lo logo, pois já os que fazem e antes que outros faça por ela ... ou, contra ela.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa estabelece um paralelo entre os temas marketing social, responsabilidade e ética social e, evidentemente, representa um instigante tema que estimula a sua aplicabilidade imediata por parte de empresas tanto do setor têxtil quanto de outras áreas de produção por ser uma proposta de adaptabilidade frente ao que requer a sociedade contemporânea. Desta forma, a empresa garante sua sustentabilidade e potencializa sua capacidade competitiva e, utiliza as próprias sugestões de aprimoramento que foram surgindo e propostas no desenvolvimento deste trabalho.

Surgem também propostas para estudos complementares que promovam à continuidade e maior alcance dos temas relacionados. Uma possível abordagem refere-se a necessidade premente de atualizações sobre marketing social e responsabilidade social pois, representam temáticas contemporâneas e a todo instante surgem novas leituras, propostas e situações de empresas que vivenciam em seu meio essa nova maneira de conceber o papel da empresa na sociedade. Por isso, a necessidade de permanentes atualizações e troca de experiências.

Neste sentido de atualização, novas pesquisas são fundamentais pois identificam formas inovadoras e eficazes de atuação da empresa com a comunidade na construção do bem-estar comum. Daí a necessidade de projetos que contribuem para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável e direta ou indiretamente, contribuem para a incorporação progressiva do conceito do comportamento empresarial socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

ALMANAQUE ABRIL. São Paulo: Abril, 2000.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Revista de Administração de empresas – RAE**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 26-35, jul./set. 2000.

ARIOSTO, Sparemberger. A organização sob o paradigma do novo milênio. **Revista Brasileira de Administração**, n. 33, jun. 2000.

BUZZELL, Robente e GALÉ, Bradley. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1997.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makrom Book, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cid Hnipel Moreira. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAMASCENO, G. D.; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro; São Paulo: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. São Paulo, 1986.

FERREIRA, A. A. et al. **Gestão empresarial**: de Taylor até os nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2000.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIAM, Alexandre. **Marketing**: o jeito divertido de aprender. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

INSTITUTO ETHOS. **Primeiros passos**. Brasil: Industrial Graphics Comunicação, 1998.

IKEDA, Ana Akemi (org.). **Marketing social e marketing de idéias**: uma aplicação prática. Rio de Janeiro: ENAMPA. (Mimeo.)

KEARNEY, A. T. Relatório: três idéias de marketing. **HSM – Management**, n. 27, jul./ago. 2001. p. 21.

KOTLER, Philip. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LEWIS, B. R.; LITTLER, D. **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 183.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIORANZA, Cláudio. **Marketing institucional e habilidades gerenciais**. 1998 (Mimeografado)

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOREIRA, Joaquim M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NÉRI, Marcelo. Desemprego, informalidade e pobreza. **Revista Conjuntura Econômica**. Rio de Janeiro, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

SESI - Serviço Social da Indústria. **Gestão pela qualidade total**. Curitiba: SESI, 1998.

SINA, Amália; SOUZA, Paulo Sérgio. **Marketing social**. São Paulo: Crescente, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. P. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA OS GERENTES

Solicitamos a gentileza de responder às perguntas formuladas, que têm como objetivo a identificação de aspectos relevantes para a implementação do marketing social e ações sociais da empresa Fiasul.

Este questionário é requisito para a formulação da dissertação em marketing social e sociedade, do curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Agradecemos a sua colaboração.

IDENTIFICAÇÃO DOS GERENTES DA FIASUL

1. Nome: _____
2. Função: _____

MARKETING SOCIAL NA VISÃO DA GERÊNCIA

3. Qual é a filosofia da empresa Fiasul?
- _____
- _____
- _____
4. Como a gerência identifica a relação entre empresa, sociedade e estado, e suas implicações?
- _____
- _____
- _____
- _____

5. Quais as necessidades e anseios percebidos junto à comunidade e funcionários da empresa Fiasul?

6. Como a empresa compreende o marketing social no atual contexto?

7. De que forma se dá o gerenciamento do programa de marketing social na Fiasul?

8. Quais os planos de ação existentes e sua relação com o marketing social da empresa?

9. Quais as estratégias utilizadas para desenvolver o marketing social junto aos funcionários e a comunidade?

10. Quais as metas a serem alcançadas na área de marketing social na Fiasul?

11. Como são verificados os índices de satisfação dos funcionários da Fiasul e da comunidade em relação ao marketing social da empresa?

12. Como são entendidos e trabalhados os conceitos de ética e responsabilidade social?

ANEXO B**QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS**

Solicitamos a gentileza de responder às perguntas formuladas, que têm como objetivo a identificação de aspectos relevantes para a implementação do marketing social e ações sociais da empresa Fiasul.

Este questionário é requisito para a formulação da dissertação em marketing social e sociedade, do curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Agradecemos a sua colaboração.

PERFIL DO FUNCIONÁRIO – FIASUL

1. Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino
2. Idade ☐ de 18 a 20 anos
☐ de 21 a 25 anos
☐ de 25 a 30 anos
☐ de 31 a 39 anos
☐ mais de 40 anos
3. Escolaridade ☐ nunca foi a escola
☐ 1º grau incompleto
☐ 1º grau completo
☐ 2º grau incompleto
☐ 2º grau completo
☐ superior incompleto
☐ superior completo
☐ pós-graduação
☐ sem escolaridade

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- ☐ há menos de 1 ano
- ☐ de 01 a 03 anos
- ☐ de 03 a 8 anos
- ☐ mais de 8 anos

5. Você mora neste bairro? ☐ sim ☐ não

6. Você atua como voluntário em alguma área na sua comunidade?

- ☐ sim ☐ não ☐ já atuei

Qual?

7. Quais as áreas você considera que seu bairro necessita de apoio?

- ☐ saúde
- ☐ educação
- ☐ lazer
- ☐ social
- ☐ ambiental

8. Você participa na empresa, de algum programa social?

- ☐ sim ☐ não Qual:

9. Você tem algum tipo de vício?

- ☐ jogo
- ☐ fumo
- ☐ álcool
- ☐ outro

PESQUISA EM MARKETING SOCIAL

10. Conhece os programas e ações sociais da empresa?

☐ sim

☐ não

Quais?:

.....

11. De que forma conhece os programas e ações sociais desenvolvidos na empresa e na comunidade?

.....

.....

12. Quais novos serviços a empresa deveria oferecer a seus funcionários e comunidade?

.....

.....

13. Considera que a imagem desta empresa junto à comunidade local/toledana é:

☐ ótima

☐ boa

☐ regular

☐ ruim

☐ péssima

14. Em que a empresa pode melhorar?

.....

.....

15. Quando você compra um produto, quais as características que você considera importantes?

☐ estética

☐ qualidade

☐ biodegradável

☐ marca

☐ preço

☐ propaganda

16. Qual seu lazer preferido?

.....

.....

17. Em relação a sua qualidade de vida, considera-a:

☐ ótima ☐ boa ☐ regular ☐ ruim ☐ péssima